لاعب التسويق

هل تلعب للمتعة أم للفوز؟

جورج ستاك
روبرت لاشينور

نقله إلى العربية
مروان سعد الدين



لاعب التسويق

لاعب التسويق

هل تلعب للمتعة أم للفوز؟

جورج ستاك

روبرت لاشينور

مع جون بتمان

نقله إلى العربية

مروان سعد الدين



Original Title
HARDBALL
ARE YOU PLAYING TO PLAY OR PLAYING TO WIN?
GEORGE STALK
ROB LACHENAUER

ISBN-10: 1-59139-167-9
ISBN-13: 978-1-5913-9167-8

ISBN: 8 - 979 - 54 - 9960 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ ـ 2011م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية – شارع العليا العام – جنوب برج المملكة – عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ستاك، جورج

لاعب التسويق، جورج ستاك؛ روبرت لاشينور؛ جون بتمان؛ مروان سعد الدين

.- الرياض 1431هـ

256ص؛ 14× 21سم

ردمك: 978 - 9960 - 54 - 979 - 8

1 – التسويق أ. لاشينور، روبرت (مولف مشارك)

ب. بتمان جون (مؤلف مشارك) ج. سعد الدين، مروان (مترجم) د. العنوان

رقم الإيداع: 1758 / 1431 ديوي: 658،8

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 – فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

الفصل الأول

بيان التسويق الناجح

المميزون في العمل يسوّقون دائماً بنجاح. عندما تنجح الشركات بالتسويق، هذا يعني أنها تستعمل كل مورد شرعي وإستراتيجية متوافرة لديها لتحقيق أفضلية على منافسيها. عندما تحقق أفضلية تنافسية فإنها تجذب المزيد من العملاء، وتحصل على حصة من السوق، وتزيد أرباحها، وتكافئ موظفيها، وتُضعف مواقع منافسيها. تستثمر بعد ذلك تلك المكاسب مجدداً في أعمالها لتحسين جودة المنتج، وتوسيع حزم عروضها، وتطوير عملياتها لتعزيز أفضليتها التنافسية. عندما تستطيع الشركات الاستمرار بهذه الدورة الفاعلة من النشاط مدة طويلة، يمكنها تحويل أفضليتها التنافسية إلى مركز أكثر قوة وجذب -يمكنها تحقيق أفضلية حاسمة. عندما تحقق ذلك، تضع نفسها في موقع أكثر قوة وتأثيراً من مجرد كونها رائدة السوق. يمكنها الاستفادة من أفضليتها الحاسمة لإحداث تغيير جذري في صناعة على نحو كامل، ووضع منافسيها في موقع دفاعي، ودفع شركائها ومورديها لإجراء تعديلات تتناسب مع عملها، وتقديم قيمة كبيرة لعملائها بطريقة تدفع حصتها في السوق إلى النمو أكثر.

ربما يبدو أن هذا النوع من النجاح الذي يأتي من تحقيق أفضلية تنافسية يدل على عمل جيد ومربح ومحسوس. لكن الشركات التي تسوّق بنجاح تتميز أيضاً بموقفها وسلوكها. إنها تلعب وفقاً لقواعد اللعبة، مثل دقة التنفيذ، وبدافع كبير لتعزيز نقاط قوتها التي تبدو مختلفة جداً عن شركات أخرى تتمتع بأداء يثير الإعجاب ومهارات عمل رائعة. يلعب المسوّقون الناجحون دائماً للفوز في كل مراحل اللعبة. إنهم يسعون دائماً لتحقيق انتصار حاسم، ولا يتطلعون للفوز بنتيجة 2-1؛ إنهم يفضلون نتيجة 9-2.

ليس لدى المسوّقين العاديين أي أفضلية تنافسية أو إذا كانت لديهم واحدة، فقد لا يعرفون ماهيتها أو لا يتمكنون من استغلالها. يستطيع بعض المسوقين العاديين الاندفاع مع التيار طوال أعوام، ويعثرون على طرق -عبر أساليب تجارية، مثلاً، أو خفض النفقات- للبقاء عائمين من ربع (عام) إلى آخر. يسعى بعضهم لإخفاء أدائهم الباهت عبر إقامة نشاطات - مثل بناء قاعدة عملاء وهمية - مشكوك بها، إن لم تكن غير قانونية. بلغة اللعب، مثل تلك الشركات تضيّع الوقت.

نظن أن الهدف الأساسي للشركات في مجتمعنا هو التنافس بأقوى ما يمكنها مع بعضها بعضاً. في نسخة 13 أيلول 1970 من مجلة نيويورك تايمز، اقتبس الحائز على جائزة نوبل ملتون فريدمان من كتابه «الرأسمالية والحرية» عندما كتب: «هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فقط للشركات -استعمال مواردها والاشتراك في نشاطات مخصصة

لزيادة أرباحها طالما كان ذلك ضمن قواعد اللعبة، أي الاشتراك في منافسة مفتوحة وحرة دون خداع أو احتيال».

أثارت تعليقات فريدمان نقاشاً عن هدف الشركة في عالم الأعمال عبر البلاد وحول العالم، وفي القاعات الأكاديمية، وفي «مجتمعات الدردشة» الواسعة النفوذ في عاصمة بلدنا. لا يزال النقاش دائراً حتى يومنا هذا.

اتفق بروس هندرسن، مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية، على نحو أساسي مع فريدمان، لكن شدّد أكثر على أهمية المنافسة. في 1973، قلقاً من الإجراءات التي تم اتخاذها تجاه آي-ب-إم IBM وإيه-تي آند تي AT&T تحت مسمى «عدالة» المنافسة، كتب هندرسن: «ينبغي للمنافس الرئيس في كل عمل زيادة حصته في السوق بثبات. يعد الفشل في القيام بذلك أول دليل على الفشل في المنافسة».

تابع هندرسن ليصف الدورة الفاعلة التي تؤدي إلى أفضلية حاسمة. «لا ينبغي أن تكون حصص المنافسين في السوق ثابتة. ينبغي أن يحل منافسو التكلفة المنخفضة محل منافسي التكلفة العالية. يجب أن يحصل العملاء على فوائد التكلفة المنخفضة عبر سعر أقل يقدّمه أولئك الموردون الذين يجعلون ذلك ممكناً. أي فشل في الحصول على حصة من السوق حتى مع كلفة منخفضة يعد قيداً بديهياً في التجارة...»».

اختتم هندرسن بالقول: إن الشركات التي لا تعمل بهذه الطريقة ستؤدي إلى فشل صناعتها في «التركيز» (تعزيز موقعها والتطور)، مما

سيؤدي إلى فشل أكبر - «فشل الاقتصاد القومي في زيادة الإنتاجية وخفض التضخم». بكلمات أخرى، بالرغم من أن اللعب بقوة والسعي إلى الفوز ربما يبدو عملاً يركز على الذات (أناني)، إلا أنه، في الواقع، ضروري لصحة وقوة الاقتصاد الأكبر ومجتمعنا.

يحذو هذا الكتاب حذو ملتون فريدمان، وبروس هندرسن، وآخرين غيرهما يظنون أن عمل الشركات هو التنافس بأقوى ما تستطيع لكسب عملاء وجني أرباح، بهدف تحقيق أكبر أفضلية تنافسية على منافسيها.

من واقع خبرتنا بالعمل مع عملاء طوال أعوام عديدة، في عدّة صناعات ودول في كل أنحاء العالم، نعرف أن قادة أكثر الشركات نجاحاً في العالم -لاعبو التسويق المميزون - يظنون أن واجبهم تجاه حملة أسهم شركاتهم، وعملائهم، وموظفيهم، والمجتمع هو السعي إلى تحقيق أفضلية تنافسية واستغلالها إلى أقصى حد. وسيدفع لاعبو التسويق المميزون، عندما يكون ذلك ممكناً، تلك الأفضلية إلى نقطة لا يجد المنافسون فيها هامشاً للمناورة ويضطرون حتى للتراجع. عندما يجد المنافسون أنفسهم في ذلك الموقع، يكون لديهم خياران؛ يمكنهم خرق قواعد اللعب، وهذا يعني الاستفادة من وسائل غير إستراتيجية لجعل المجتمع يعدّل قواعده لتقييد نجاح خصومهم المتميزين. أو يمكنهم البحث عن الثغرات في درع لاعبي التسويق الناجحين لتغيير قواعد اللعبة لما فيه مصلحتهم. نحن نؤيد الخيار الثاني. يدور العمل، مثل الحياة، في دائرة لا تنتهي أبداً لتحقيق أفضلية حاسمة، ومواجهة تهديدات من منافسين جسورين ومبدعين، والتكيّف أو الخضوع لتلك التغييرات.

لكن عندما تحقق إحدى المؤسسات أفضلية تنافسية، تصبح لديها نزعة للاستمرار في العمل بالإستراتيجية أو النموذج نفسه الذي حقق تلك الأفضلية. يتمثّل دور القائد الرئيس، إذاً، في المحافظة على استمرار السعي إلى تحقيق أفضلية تنافسية. قال لنا روجر إنريكو، الرئيس السابق لشركة بيبسي PepsiCo: إنه يستحيل على أي شركة أن «تتخيل» طريقها لتحقيق أفضلية مستدامة. إنها مهمة القائد أن يجعل موظفيه يفهمون أن أفضلية شركتهم معرضة دائماً للخطر و، إذا كان ذلك ضرورياً، ابتكار خصم يمكن للشركة تركيز جهودها عليه.

إضافة إلى قادة أكْفاء، يمتلك المنافسون الأقوياء ما يدعى عادة «إدارة جيدة». عند تأليف هذا الكتاب، ونشر مقال في هارفارد بزنس ريفيو كان قد سبقه، بأي حال، تعرضنا للانتقاد بسبب التقليل من أهمية قضايا «عادية»، مثل الثقافة وعلاقات الموظفين. لا ننوي التقليل من أهميتها، لكننا سنضعها في السياق الإستراتيجي الصحيح. الإدارة الجيدة ضرورة لا بد منها لكنها ليست كافية لنجاح العمل. ترتبط الاختلافات في الربحية بقوة بالاختلافات في الأفضلية التنافسية. نظن أن فريقاً إدارياً يستطيع تقديم إستراتيجية قوية ودفع الشركة للاستفادة منها في تحقيق أفضلية تنافسية يمكنه على الأرجح تقديم فائدة -عاطفية، وفكرية، واجتماعية، ومالية، ومهنية - لموظفيه. بإتقان التسويق الصحيح، لا ندّعي أننا نتخلى أو نتجاهل كل ما كنا قد تعلّمناه عن طرق إنشاء علاقات جيدة مع أشخاص داخل وخارج الشركة. على العكس، نظن أن الأشخاص الذين يعملون لمصلحة ومع لاعبي تسويق جيدين يحظون بمكافآت استثنائية وهم ضمن الفئة الأفضل إنجازاً في العمل.

خصائص لاعب التسويق المميز

أهم شيء أن لاعبي التسويق الجيدين يلعبون للفوز. يضعون إستراتيجيات تمنحهم أفضلية تنافسية، التي تحقق لهم بالمقابل أرقام مبيعات كبيرة، هوامش ربح أعلى من المعدل، وديوناً أقل من المعتاد، وتصنيفات ائتمانية أعلى من المعدل، والأهم حصة أساسية في السوق.

ديل Dell لاعب تسويق ناجح. تتجلّى أفضليتها التنافسية في بنية تكلفتها. عندما أعلنت هيولت-باكارد Hewlett-Packard نتائج ضعيفة بسبب المنافسة السعرية في مجال الحواسيب الشخصية، أعلنت ديل خَفْضَ أسعار منتجاتها كلها -وجّهت ضربة سريعة لمنافستها عندما كانت في وضع سيّئ. لم يحقق أي صانع حواسيب شخصية آخر حصة سوق أو أرباح ديل.

لا يستكين لاعبو التسويق الجيدون لميزتهم التنافسية، بأي حال. أثناء تحقيقهم لعائدات وأرباح وحصص سوق، يعملون أيضاً دون كلل أو ملل على خفض النفقات، وتطوير الأنظمة، وتقديم منتجات وخدمات جديدة لجذب عملاء جدد. هدفهم تقوية أفضليتهم التنافسية حتى تصبح حاسمة على نحو يستطيعون معه وضع برنامج وتحديد سرعة الابتكار في صناعتهم. لكن لأنهم يستمرون في تغذية الدورة الفاعلة، لا يركنون أبداً إلى مركزهم القيادي ويحظون عادة بمدة نجاح أطول من المعتاد.

تويوتا Toyota مسوّق ناجح. تتجلّى أفضليتها التنافسية في نظام إنتاج يسمح للشركة بتصنيع سيارات بإنتاجية لا مثيل لها، وجودة

منقطعة النظير. باستعمال ذلك النظام، كانت تويوتا قد هاجمت دون هوادة المصنّعين الثلاثة الكبار عندما كانت قدرتهم على الدفاع في أدنى حدودها، ابتداءً من الثمانينيات بتصنيع سيارات صغيرة، ثم متوسطة وكبيرة، والآن، بضربة قاضية، بتصنيع شاحنات وسيارات مغلقة، وهما آخر مركزين يحققان أرباحاً في ديترويت. نظام إنتاج تويوتا ليس سرياً، وقد حاول مصنّعون آخرون تقليده. حتى الآن، لم تتمكن أي شركة من الاستفادة منه لتُحدِث تهديداً لريادة تويوتا.

يجب على لاعبي التسويق الجيدين أن يلعبوا بخشونة أحياناً وعندما يفعلون ذلك، لا يعتذرون عن الأمر. لكنهم لا يعرضون عملاءهم للخطر أبداً، لا يُقدمون على خطوات تضعف صناعتهم أو لا تفيد سوى أنفسهم، وبالطبع، لا يفعلون أي شيء غير قانوني.

حققت ول-مارت Wal-Mart أفضلية تنافسية بإنشاء نظام لوجستي (نقل وتموين) متفوق يسمح لها بخفض النفقات وزيادة حجم عملها. تطلب الشركة من مورّديها العمل معها على خفض التكاليف عبر سلسلة الإمداد. عندما لم تتمكن روبرميد Rubbermaid، أو لم ترغب في تعديل نظام التوزيع الخاص بها لتلقي شحنات من مصانع مختلفة، تصدت ول-مارت لعملية التبسيط بنفسها؛ خفّضت على نحو كبير عدد مواد روبرميد التي تعرضها في محالها، وهي خطوة قاسية أثّرت على نحو كبير في حجم مبيعات روبرميد الإجمالي.

يحقق لاعبو التسويق الجيدون أفضلية تنافسية ويطوّرونها إلى أفضلية حاسمة بالتركيز على جوهر القضية -عدد صغير جداً من

القضايا الأساسية التي ستحدد مستقبل الشركة. يدفع المسوقون الجيدون الموظفين لديهم إلى التعامل مع جوهر القضية ولا يسمحون لهم بصرف انتباههم عنها.

كان رئيس واسو Wausau لصناعة الورق، مثلاً، يظن أن قسم بروكو Brokaw الباهت الأداء لديه يمكن أن يتمتع بأفضلية تنافسية بتطوير خدمة عملاء ممتازة؛ مع الطلبيات المتخصصة المنخفضة الحجم خاصة. طوال أعوام، كانت الشركة قد ركّزت على خفض النفقات، وعدم توسيع تشكيلة المنتجات، وعدم إرسال شاحنة توزيع إن لم تكن مليئة بالطلبات. أرغم الرئيس موظفيه على التركيز على مجموعة جديدة من القضايا لتقديم خدمة ممتازة: تلقي الطلب بفاعلية، ومعالجة سريعة وإشراف على العملية، وتغليف سريع، وتوافر الشاحنات. عندما لم يتمكن رئيس قسم النقل من التعامل مع جوهر القضية، تحرك الرئيس بسرعة واستبدله.

اللعب بقوة لا يحقق النجاح للاعب فقط، وإنما يفيد الاقتصاد أيضاً، كما جادل كل من ملتون فريدمان وبروس هندرسن. الأمر فاعل، ويطهّر السوق، ويجعل كل الشركات أقوى وأكثر حيوية. يظهر أثر ذلك في ابتكار المنتج والخدمة، وتقديم المزيد من المنتجات والخدمات، وجعل العملاء أكثر رضا.

لكن ممارسات لاعب التسويق الجيد غالباً ما تثير استغراباً واهتماماً كبيراً. تساءل عنوان في بزنس ويك «هل يستطيع أي شيء إيقاف

تويوتا؟»، وأوردت نيويورك تايمز «هل تصلح ول-مارت لأمريكا؟»، فيما قالت فورتشن: «ديل: الطفل المشاغب في المبنى». يبدو أن هناك شيئاً ليس مباحاً، وبالتأكيد ليس على ما يرام، بالطريقة التي يلعب بها هؤلاء لتحقيق الفوز.

يأتي معظم الانتقاد العلني كرد فعل على السلوك الذي يستحق الشجب، وغالباً غير القانوني، لرجال الأعمال السيئين الذين تم الكشف عنهم ومحاسبتهم وسجنهم في العقد الماضي. هؤلاء الأشخاص ليسوا لاعبي تسويق جيدين. إنهم لاعبو تسويق سيّئوون، حاولت شركاتهم التظاهر بأن لديها أفضلية تنافسية وتحقق أرباحاً عالية. لكنها كانت أفضلية خيالية تَبيّنَ الآن أنها كانت ترتكز على تلاعب بالحسابات ونشاط استحواذ خلّبي.

تعزّزت النظرة السلبية إلى لاعبي التسويق أكثَر نتيجةَ الحالةِ الراهنة للنظام الإداري، على الأقل كما تم التعبير عنها في الصحافة، وأدب الإدارة الشائع، ومناهج العديد من كليات إدارة الأعمال. طوال أعوام، كان عالم الأعمال يركز على تلك الكوكبة من القضايا التي تدعى عادة «عادية»، وتتضمن العناية بالعملاء، ومنح صلاحيات للموظفين، والإدارة الذكية، وثقافة الشركة، وحكم الشركة. هذه قضايا مهمة للغاية، لكن المشكلة أنها كانت تُعدّ عادة نشاطات قائمة بحد ذاتها، كما لو أنها إستراتيجيات لوحدها. لكن بدون إستراتيجية عمل تؤدي إلى ابتكار أو تقوّية أفضلية تنافسية، لن يحقق أي نشاط في مجال العناية بالعملاء أو تحفيز الموظفين النجاح لشركة أو يجعلها أطول عمراً.

تولي الشركات الجيدة الكثير من الاهتمام للقضايا المعتادة - المكافأة والتقدير، والثقافة، وعلاقات العملاء، والقيادة- لكنها تتعامل معها ضمن سياق إستراتيجية عملها. يشعر المتعاملون مع تلك الشركات بالرضا عنها لأنهم يعرفون أنها تلعب للفوز، ويحب رجال الأعمال الفوز. تتمتع الشركات الجيدة بحيوية كبيرة لأنها تتعامل مع جوهر القضية، ويحب الناس أن يشعروا بأن ما يقومون به صحيح ومهم. تجذب الشركات الكبرى كفاءات موهوبة وتحتفظ بها لأنها قوية بما يكفي لتقدّم تعويضات مجزية لموظفيها وتضمن لهم مستقبلاً لامعاً.

بالرغم من ذلك، ربما يكون فهم كلمة «لاعب التسويق» كما ترد في السياق صعباً على بعض الناس. كان بعض زملائنا ونظرائنا ممن راجعوا هذا الكتاب قلقين من أن تتكوّن لدى القرّاء فكرة خاطئة، وأن يفترضوا أننا نكتب مديحاً للصوص عديمي الرحمة، ومختلسي شركات قساة، ومديرين جشعين. على العكس تماماً.

لاعب التسويق ليس كتاباً عن سلوك مدير متطرف، يلعب خارج حدود القانون، أو بأسلوب غير أخلاقي. إنه عن جعل آخرين يعانون الأمرّين في حين ترتع أنت برغد العيش. في كرة القاعدة، يتم تنفيذ رمية حرة عندما يواجه رامٍ ضارب كرة ويبعث له برسالة عندما يرسل كرة سرعتها 98 ميلاً في الساعة تجاهه. لا يقصد الرامي إصابة ضارب الكرة، ويتمتع بمهارة كافية لتفادي ذلك. تلك رمية حرة قوية، وقانونية تماماً، وفاعلة جداً.

تأتي بعض ردود الأفعال السلبية على لاعبي التسويق الجيدين من لاعبين أقل مستوى، الذين لا يمتلكون الموارد، أو المهارة، أو الإرادة لمنافسة هؤلاء. بدلاً من العثور على طريقة لمهاجمة اللاعب الرئيس، أو العثور على مصدر جديد يحققون به أفضلية تنافسية لشركاتهم، يلجأ اللاعبون الأقل مستوى إلى تكتيكات أخرى. في كرة القاعدة، يركل اللاعبون العاديون التراب على الحكم، أو يبصقون نحو مركز جلوس خصمهم، أو يجعلون عدّاء القاعدة يقلب حذائه أثناء انزلاقه عند القاعدة الثانية. تضغط الشركات العادية لوضع قيود تجارية وتسعى لاعتماد أنظمة سوق تكبّل الشركات الرائدة فيه. تروّج قصصاً سلبية عن منافسيها في الصحافة أو تثقل كاهلهم بشكاوى لا أساس لها من الصحة في المحاكم. لكن تلك التكتيكات (وهي ليست إستراتيجيات) نادراً ما تغير اللعبة أو تحقق أفضلية تنافسية للشركات التي تستعملها. بسبب مزاجهم وتجهمهم، يترك لاعبو التسويق العاديون مليارات الدولارات من قيمة الأسهم تضمحل حتى تتلاشى تماماً.

في الأعوام العشرة القادمة، ستتحرك الشركات بسرعة، وتتصرف بذكاء، وتتنافس بشراسة أكبر من ذي قبل. سيكون هناك لاعبون متميزون والكثير من اللاعبين العاديين، لكن قلة فقط، إذا كان هناك أحد، من اللاعبين بين الفئتين. ليس لدى لاعبي التسويق العاديين الذين يعملون حتى الآن (العديد من شركات الطيران، بعض صانعي السيارات، الكثير من مقدّمي الخدمة الصحية) وقت طويل.

وحدَهم لاعبو التسويق الجيدون سيتابعون العمل، ووحدهم لاعبو التسويق الجيدون ينبغي أن يبقوا في مجال أي عمل.

مبادئ لاعبي التسويق الجيدين

يلتزم لاعبو التسويق الجيدون خمسة مبادئ:

يركزون بلا هوادة على تحقيق أفضلية تنافسية. تاريخ العمل مليء ببقايا شركات كانت أفضليتها التنافسية قد ذبلت بعد أن ازدهرت بقوة سابقاً. يكدح لاعبو التسويق الجيدون لتوسيع فجوة الأداء بينهم وبين منافسيهم باستمرار. لا يرضون بالأفضلية التنافسية التي يتمتعون بها اليوم -يريدون الاستمرار في ذلك غداً.

يؤمن لاعبو التسويق الجيدون بالأفضلية التي تثبتها التجربة. يعرفون ماهية أفضليتهم ويستفيدون منها إلى أقصى حد ممكن. لا يغشّون أنفسهم أو يخدعون الآخرين. يضعون مقاييس لأفضليتهم التنافسية ويفرّقونها عن تلك التي يتمتع بها منافسوهم. يتكلم لاعبو التسويق العاديون عن الأفضلية التنافسية، لكن قلة منهم يمكنهم تحديد الأفضلية التي يتمتعون بها أو يستطيعون قياسها.

تسعى الشركات الجيدة دون كلل أو ملل لتحقيق أفضلية تنافسية وبناء دورة فاعلة تقويها باستمرار. بدأت ول-مارت اللعب بقوة ببناء نظام توزيع يخفف من نفقات النقل، ويزيد عائدات المخزون، ويمنحها أفضلية تنافسية. ثم انتقلت إلى «الأسعار المخفّضة كل يوم» لتثبيت الطلب، وخفض النفقات أكثر، وزيادة حجم العمل. بعد ذلك، عملت

الشركة على تعزيز حجم مبيعاتها الهائل للتأثير في شحنات مورديها وفرض أسلوبها على التجارة والإنتاج، وخفض الأسعار وزيادة حجم العمل مرة أخرى. تستمر ول-مارت في تقوية هذا النظام، دون ظهور علامات حدوث خلل به.

يكدحون لتحويل الأفضلية التنافسية إلى أفضلية حاسمة. بخلاف الأفضلية التنافسية القديمة الواضحة، التي يمكن أن تزول بسرعة، تضعك الأفضلية الحاسمة خارج متناول منافسيك. يتم تعزيز الأفضلية الحاسمة بطريقة منهجية. كلما أتقنتها، كان أصعب على المنافسين منافستها أو الإخلال بها. مثلاً، عندما تصبح أكبر من منافسيك، تنخفض نفقاتك بنسبة أكبر، مما يمكّنك من زيادة حصتك في السوق. ربما يكون بمقدور المنافس الجيد ابتكار نظام اقتصادي منيع، أو إنشاء علاقة مع عميل أو مورد لا يتوافر مثلها لمنافسيه، أو تطوير قدرات، مثل تطوير المنتج بسرعة أو المعرفة العميقة بالعميل، لا يمكن تكرارها.

كانت أفضلية تويوتا الحاسمة -مبنية على نظام إنتاجها المتفوق- قد مكّنت الشركة من زيادة حصتها في السوق العالمية من 5% في 1980 إلى 11% اليوم، وكل نقطة من حصة السوق تساوي نحو 10 مليارات دولار من العائدات. كان رأسمال تويوتا في السوق في 2003 أكبر من جنرال موتورز GM وفورد Ford مجتمعتين. تقول الشركة أن هدفها الحصول على 13% من حصة السوق العالمية بحلول 2010. هل يرغب أحد في أن يراهن أنها لن تحقق ذلك؟

يشنون هجوماً غير مباشر. غالباً ما يتفادى لاعبو التسويق الجيدون الدخول في مواجهة مباشرة مع المنافسين. ربما يبدو ذلك أمراً غير مفهوم -ربما تفترض أن لاعب التسويق الجيد يلجأ إلى مقاربة الهجوم المباشر على خصومه- لكن التاريخ العسكري يدل أن معظم الانتصارات الحاسمة قد تحققت عبر هجمات غير مباشرة. كتب ب. إتش. ليدل هارت، وهو مؤرخ عسكري: «الهجوم غير المباشر هو الإستراتيجية الأكثر فائدة والأقل تكلفة. نادراً ما يهاجم القادة الأكثر تميزاً، عندما يواجهون عدواً في موقع قوي طبيعياً أو مادياً، بطريقة مباشرة»[3].

شنت الخطوط الجوية ساوث-ويست Southwest هجوماً تقليدياً غير مباشر. اختارت عدم التنافس وجهاً لوجه مع شركات الطيران الرئيسة في محاور المدن الكبرى التي تعد نقطة قوة منافسيها. بدلاً من ذلك، نظّمت ساوث-ويست عمليات في مطارات ثانوية. في واشنطن العاصمة والمنطقة المحيطة بها، مثلاً، أطلقت ساوث-ويست عمليات من بالتيمور-واشنطن -ثالث أكبر مطار في المنطقة- باثني عشرة رحلة في اليوم. لديها الآن 163 رحلة من المطار المذكور آنفاً.

بعد تأسيس ساوث-ويست وبناء قاعدة عملائها في المطارات الصغيرة، واجهت شركات الطيران الرئيسة معضلة. هل ينبغي أن تحاول الدخول في منافسة مباشرة مع ساوث-ويست في المطارات الصغيرة حيث لا تتمتع بأي أفضلية تنافسية؟ إذا فعلت ذلك، وحققت نجاحاً، ربما ينتهي بها الأمر بإفساد عملياتها في محاور المدن الكبرى.

أم ينبغي أن تؤسس شركات طيران جديدة لتنافس ساوث-ويست؟ لم تعثر أي شركة طيران رئيسة حتى الآن على جواب ناجع.

يستفيدون من رغبة الموظفين في الفوز. ينبغي أن يتمتع المرء بما هو أكثر من المهارة ليجيد اللعب. كما قال جيمي دوليتل، العقيد في سلاح الجو الذي شارك في الحرب العالمية الثانية: «النصر من نصيب أولئك الذين يؤمنون به». (أو، على الأقل، هذا ما قاله أليس بالدوين، الذي مثّل دور دوليتل في فِلْم بيرل هاربر).

عندما سعى بيل إيرفين لتحقيق نمو في شركة بيتسفيل Batesville للتوابيت، واجه مقاومة من فريق إدارة مكتبه الرئيس، وكادر التصنيع، ومديري مراكز التوزيع، وموردي المواد. لجعل فريق إدارته يركز على أهمية الجودة، وضع تابوتاً مليئاً بعيوب التصنيع في جناح المديرين ليرونه كل يوم. ليحظى باهتمام العاملين بالتصنيع، أمضى ساعات في المصنع يتكلم عن الإستراتيجية، ويشرح أهمية عمليات الإنتاج الجديدة. للحصول على أفضل أداء من مورديه، وعد بأن يدفع لهم أموالهم بسرعة إذا جاؤوا إليه وقاموا بإدارة مخزون موادهم من أرض المصنع. كان صلباً ومثابراً، ولاعب تسويق جيد بكل المقاييس. لكنه أراد لشركته أن تفوز، واستجاب موظفوه لذلك، وبنت بتسفيل أفضلية حاسمة في صناعة توابيت الدفن.

لتحقيق أفضلية تنافسية، ينبغي أن يكون الأشخاص القائمين على العمل مبدعين، ونافدي الصبر دائماً حيال الوضع القائم. لحسن الحظ، يمكن تقوية الرغبة في الفوز، وتحويل لاعبي التسويق العاديين

إلى لاعبين جيدين. لكن مع نمو أفضليتك التنافسية، تزداد صعوبة الاستفادة من رغبة موظفيك في الفوز. قال هيرب كيلهر، الرئيس التنفيذي السابق لشركة طيران ساوث-ويست لموظفيه في اجتماع كبير: «التهديد رقم واحد هو نحن. ينبغي ألا نسمح للنجاح بأن يؤدي إلى الرضا عن الذات، الغرور، الطمع، الكسل، اللا مبالاة، الاهتمام بالأمور الثانوية؛ البيروقراطية؛ التدرّج الوظيفي؛ الدخول في نزاعات؛ أو التغافل عن تهديدات يفرضها العالم الخارجي»[4].

يرسمون خطاً لامعاً في المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً.

اللعب بقوة يعني أن تكون مدركاً لتوقيت دخولك «المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً» - تلك المنطقة، الغنية جداً بالإمكانيات، التي تقع بين المكان الذي يقول المجتمع بوضوح أنك تستطيع اللعب فيه والمكان الذي يقول المجتمع بوضوح أنك لا تستطيع ذلك. قبل أن تدخل تلك المنطقة، ينبغي أن تعرف الحدود غير المقبولة وترسم خطاً لامعاً لشركتك يدل على الحافة، والحد الفاصل الذي لن تغامر بتجاوزه. إنها مسؤولية القائد أن يرسم الخط ويجعله لامعاً وواضحاً جداً. لا يمكن أن تتوقع من موظفيك العمل في المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً دون توجيه واضح منك. لهذا يقوم لاعبو التسويق الجيدون بما يجب عليهم، يعرفون التفاصيل الدقيقة في صناعتهم، يحصلون على استشارات قانونية ومحاسبية تساعدهم في تحديد ما يمكنهم القيام به وما لا يستطيعون فعله. تعرف قيادتهم أين يقع الخط اللامع، وتُخبر كل شخص متى يقترب منه، وتتخذ إجراءات إصلاحية عندما يتجاوزه أحدهم.

يكون من الصعب أحياناً تحديد حافة المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً. يرسم القائد أحياناً خطاً لامعاً في المكان الخطأ. تسيء الشركة أحياناً فهم الطريقة التي تم بها رسم الخط. يقول بعضهم: إن مايكروسوفت Microsoft تعمل عميقاً داخل المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً وغالباً ما تتجاوز الخط اللامع. بتجاهل الضرر الذي تُلحقه بالمنافسين برفضها إشراك طرف آخر في ملكية برامج سطح مكتب الحواسيب الشخصية، مثلاً، تجد مايكروسوفت نفسها في مستنقع قانوني. لكن، بزعمها أن عملاءها يستفيدون من تلك المقاربة، تدفع نفسها بعيداً عن الحافة، وهذا دون شك يخفف من تأثير الهجمات القانونية المتعددة من قبل المنافسين والمشرّعين.

عندما يعمل لاعبو التسويق الجيدون في المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً، ينبغي أن يتوخوا أقصى درجات الحذر. بالرغم من أن الخط اللامع الذي يفصل النشاط القانوني عن غير القانوني يكون ظاهراً للعيان ويمكن رؤيته بسهولة نسبية (لكن ليس دائماً)، إلا أن تحديد الحد الفاصل بين عمل مقبول أخلاقياً واجتماعياً وآخر غير مقبول قد يكون صعباً أحياناً. يقبل المجتمع بعض السلوك التنافسي كجزء من اللعبة، وينجم عن ذلك بعض المخاطر. «التمويه» أو الخداع، مثلاً، حركة معتادة لدى كل الفرق الرياضية وفي مجال العمل أيضاً. كانت صناعة التقانة العالية قد استفادت من التمويه -معروفة بأنها منتج بالاسم فقط- طوال أعوام. في صناعة السيارات، يتم إخراج نماذج أولية مزيفة لإجراء اختبارات عليها أو تسريب صور إلى الصحافة لتضليل

المنافسين. عمليات التمويه جزء مقبول في عالم الأعمال، والماهرون في التمويه محط إعجاب الجميع.

هناك الكثير من الأعمال غير القانونية أو التي تقع على الحد الفاصل للنشاطات غير القانونية، وتتضمن ممارسات غير تنافسية وسلوكاً مؤذياً مثل اقتطاع مبالغ من أجور العمال، والرشوة، وتشويه السمعة، والتهديد. لا ينخرط لاعبو التسويق الجيدون أبداً في مثل تلك النشاطات. إذا اشترك أي شخص في شركتهم بها، يتخذون إجراءً بحقّه. لهذا السبب نفخت جيليت Gillette، وهي شركة تعمل لتستعيد ذهنية التميّز، الصافرة بوجه أحد مديريها التجاريين لاقتطاعه أموالاً من باعة. حُكم عليه في نهاية المطاف بالسجن لأكثر من ثلاثة أعوام.

هناك بضعة أسئلة ينبغي أن تعرضها على نفسك ليصبح من السهل عليك تحديد المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً ورسم خط لامع على حدها الخارجي:

- **هل سيخرق العمل المقترح أي قوانين؟** إذا كان سيخرق، لا تُقدم عليه. التميز لا يعني الغش في الحسابات، أو التلاعب بالعقود، أو سرقة أسرار تجارية، أو وضع أسعار عالية.
- **هل العمل المقترح مفيد للعميل؟** إذا كان كذلك، حتى العمل الذي تشوبه شائبة قانونية قد يكون مقبولاً من قبل المحاكم أو المشرّعين. إذا لم يكن مفيداً للعملاء، بأي حال، يمكن أن يؤدي إلى تأليف جيش من المحتجين المتشوّقين إلى المساعدة في

سقوطك. لا يحقق لاعبو التسويق الجيدون أفضلية تنافسية أبداً بالتلاعب أو إضعاف عملائهم.

- **هل سيتضرر منافسون على نحو مباشر نتيجة ذلك العمل؟** وضع المنافسين في موقف يدفعهم إلى الإضرار بأنفسهم أمر مقبول، مثل دفع خصم إلى الاستثمار في منطقة لا أمل له بالفوز بها. إلحاق ضرر واضح بمنافس باقتناص مورد رئيس منه ثم حجبه عن الخصم، حتى إذا كانت الخطوة قانونية، ربما يثير غضب آخرين تعمل معهم.

- **هل سيضرب العمل على وتر حساس لمجموعة خاصة بطريقة قد تضر بالشركة؟** هناك العديد من المنظمات التي ترغب في التعبير عن وجهات نظر اجتماعية أو سياسية عبر أعمال احتجاج. معارضو إنتاج المركبات الرياضية، مثلاً، يخربون وكالات بيع السيارات عمداً. معارضو إجراء تجارب على حيوانات احتجوا على مروّج لإحدى منتجات جيليت يرتدي بذلة أرنب. يمكن لمثل تلك النشاطات أن تؤدي إلى كوارث علاقات عامة، تؤذي المبيعات، وتضر العلامة التجارية.

- **هل سيثير العمل تغييراً إيجابياً؟** يبدو منطقياً أحياناً استهداف مجموعة ذات اهتمام خاص، أو هيئة تنظيمية، أو منظمة أخرى من أجل تطوير شروط العمل أو تغيير الوضع القائم بطريقة تفيد العملاء في نهاية المطاف. ضغطت شركة

الطيران راينير Ryanair لتغيير قيود الصناعة من أجل تحفيز تحرير الطيران في أوربة. يستطيع العملاء الآن السفر جواً بين المدن الأوربية مقابل عُشر ما كانوا يدفعونه قبل فتح الأجواء. اعترض والتر ريستون، رئيس مجلس إدارة سيتي-بانك Citibank (سيتي Citi الآن)، على الأنظمة المصرفية التي تحد قدرة المودعين على كسب فائدة بعض أنواع الحسابات. يستطيع مثل هؤلاء لاعبي التسويق الجيدين، الذين تحركهم قضية يظنون أنها مفيدة لهم وللمجتمع، إعادة تحديد مسار الخط اللامع.

إستراتيجيات التسويق الناجح

هناك الكثير من الإستراتيجيات في كتيب التسويق الناجح؛ وبالفعل، أي إستراتيجية تقدم أفضلية تنافسية هي خطوة في هذا الاتجاه. هناك، بأي حال، حفنة من إستراتيجيات التسويق التقليدية التي كانت قد أثبتت، طوال عقود، فاعليتها الكبيرة في بناء أفضلية تنافسية، وهي التي نسردها في هذا الكتاب:

إطلاق قوة كبيرة وساحقة. بالرغم من أن لاعبي التسويق الجيدين يفضلون الهجوم غير المباشر، إلا أنهم يفاجئون منافسيهم أحياناً ويتغلبون عليهم بهجوم مباشر. ينبغي أن تكون القوة الكبيرة والساحقة مثل ضربة مطرقة -دقيقة، ومباشرة، وسريعة. يجب عدم استعمالها حتى تكون الشركة مستعدة لوضع كل طاقتها خلف تلك

الضربة. ينبغي أن تكون الشركة واثقة أيضاً بأن الأفضلية التنافسية التي تظن أنها تمتلكها متوافرة في الواقع في مجال عملها. على الورق، ربما تبدو قوة كل وحدات الشركة أكبر من المنافس، لكن هل تستطيع تلك الوحدات العمل بفاعلية معاً في المعركة؟

عندما تختار شركة إستراتيجيةَ الهجومِ المباشرِ، ربما يكون ضرورياً أن تقوم بفحص شامل لعملها لإطلاق قوتها من عقالها. قد تبدو العملية تغييراً لشركة ناجحة، وهو وضع ينطوي على مفارقة غير مريحة لقادة أمضوا وقتاً طويلاً في العمل. وحدَهم أولئك الذين يمتلكون رؤية وشجاعة ينبغي أن يشتركوا في وضع إستراتيجية التسويق الجريئة تلك، التي غالباً ما تكون علنية.

بالرغم من أن القوة المستخدمة يجب أن تكون كبيرة، إلا أنه ليس من الحكمة أن تكون ساحقة دائماً وتؤدي إلى تحطيم منافسيك على نحو كامل. ربما يكون من الأفضل إبقاء المنافس ضعيفاً يكافح في موقعه بدلاً من إرغامه على إشهار إفلاسه الذي يمكن أن ينبثق منه مستعداً، ومتحفزاً، ومتشوقاً إلى الانتقام (انظر الفصل 2).

استغلال ظواهر غير مألوفة. تكون فرصة النمو أحياناً متوارية في ظاهرة تبدو، للوهلة الأولى، غير ذات صلة بالعمل أو تتناقض مع العرف السائد. لكن الأمور غير المعتادة -مثل خصوصية ما يفضله العميل، أو سلوك موظف غير متوقع، أو أفكار غريبة من صناعات أخرى- يمكن أن تدل على الطريق لبناء أفضلية تنافسية، وحاسمة أيضاً.

يرغب لاعبو التسويق العاديون في تجاهل الظواهر غير المعتادة أو محاولة طمسها لأنها لا تتطابق مع ما هو شائع. يُعَدُّ مديرو شركات تلك الظواهر أحداثاً لا تتم على نطاق واسع أو عشوائية؛ وتكون إدارة عمل لتحقيق إجراءات تشغيل معيارية صعبة بما يكفي دون الحاجة إلى حساب كل انحراف ينجم عنها.

يستسيغ مديرو التسويق الجيدون، بأي حال، الظواهر غير المعتادة. يبحثون عن طرق لاستغلالها، ويسألون: ما الذي يجري حقاً هنا؟ ماذا يمكننا أن نتعلم من هذا؟ هل هناك فكرة يمكن أن تنقل عملنا كله إلى مستوى جديد بالكامل؟

المفتاح لاستغلال ظاهرة غير معتادة هو توسيعها من حادثة نادرة ومعزولة وتطبيقها على عدد كبير من العملاء. غالباً ما تحتاج إجراءات وأنظمة العمل إلى التعديل لتعزز وتشجع السلوك غير النمطي وتحقق أفضلية تنافسية في التكلفة والجودة والوقت والقيمة. ينبغي توقع ردود أفعال المنافسين، مواجهتها أو تحييدها (انظر الفصل 3).

تهديد مصادر أرباح المنافس الرئيسة. مصادر الأرباح الرئيسة هي تلك المناطق من العمل التي تجني منها الشركة معظم أموالها وتكدّس ثروتها باستمرار، كما يخزّن دبٌّ الدهنَ للشتاء. في ظروف معينة، يمكن أن يحظى لاعب التسويق الجيد بأفضلية تنافسية بمهاجمة مصادر أرباح المنافس الرئيسة. هذه إستراتيجية انتقامية جيدة على وجه الخصوص. إذا بدأ منافسك الدخول إلى أيٍ من مناطقك، ترد بضربه تحت الحزام. يجب أن تصله الرسالة بسرعة.

هذه أيضاً إستراتيجية تنطوي على مخاطرة. يمكن أن تأخذك عميقاً داخل المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً، لهذا ينبغي التفكير في كل خطوة مع الأخذ بالحسبان تبعاتها القانونية. سيثأر منافسك على الأرجح بمهاجمة مصادر أرباحك الرئيسة. وربما تكون لديه موارد مالية أكبر مما تظن، أو «ممول ثري» غير معروف يقوم بإنقاذه. يمكن أن تواجه أيضاً اتهامات بأن سلوكك غير منافس. لهذا، عندما تقرر أن تهاجم الدب، ستكون فكرة حسنة أن يكون لديك مستشار قانوني في رحلة الصيد. (انظر الفصل 4).

خذ الفكرة وتبنّاها. يحب لاعبو التسويق العاديون أن يظنوا أن أفكارهم اللامعة مقدّسة. يعرف لاعبو التسويق الجيدون أن الأمر ليس كذلك. إنهم مستعدون لأخذ أي فكرة جيدة يرونها (على الأقل، أي فكرة ليست مقيدة ببراءة اختراع أو حماية قانونية أخرى)، واستعمالها لبناء أفضلية تنافسية لشركاتهم.

لكن اقتباس أفكار التسويق ليس سهلاً كما يبدو. إنه يتضمن أكثر من مجرد الاستفادة من فكرة جيدة؛ التي عليك تطويرها. أقر هاري ب. كنينغهام، الذي أنشأ ك-مارت Kmart في بداية الستينيات، أن سام والتون «لم يقلّد أفكارنا فحسب، وإنما طوّرها أيضاً» في متاجر ول-مارت. تحتاج أيضاً إلى جعل الفكرة خاصة بك، ودمجها في شركتك، وجعل موظفيك يعملون بها. إن تكرار التفاصيل ببساطة ليس كافياً. اسأل فقط كل شركات الطيران التي كانت قد حاولت -وفشلت في- تقليد ساوث-ويست.

لا ينبغي أن تكون محاكاتك محصورة بمنافسيك فقط. يمكن اختيار أفكار من سوق جغرافي معين ونقلها إلى آخر، كما كانت راينير قد فعلت مع نموذج ساوث-ويست في أوربة. يمكنك أيضاً نقل أفكار بين صناعات، كما كان صانع التوابيت بتسفيل قد فعل. طبّقت الشركة أساليب نظام إنتاج تويوتا في صنع التوابيت مما أنعش صناعة كانت تحتضر.

قد يتراجع بعض الأشخاص عندما يدعوهم الناس بالمقلّدين. لا يمكن أن يفعل لاعبو التسويق الجيدون أقل من ذلك. لو أن ستيف جوبز كان قد تجاهل برنامج المستخدم الكتابي الذي رآه في جهاز بارك PARC من شركة زيروكس Xerox، لما كانت آبل Apple للحواسيب قد شهدت النور أبداً. لو أن كيشيرو تويودا لم يتعلم في الوقت المناسب تماماً تقنيات من فورد، لما كانت تويوتا قد تفوقت على منافستها نيسان في الخمسينيات، التي كان نجاحها أقل بكثير في الولايات المتحدة (انظر الفصل 5).

ادفع منافسك للانسحاب. أحياناً، عبر فهمك العميق لعملك وصناعتك، يمكنك اتخاذ إجراءات تربك منافسيك وتدفعهم إلى التصرف بطرق يظنون أنها ستكون مفيدة لهم لكنها في الواقع تضعفهم. إذا كان لديك فهم كامل لتكاليفك، مثلاً، يمكنك وضع أسعار تجعل منافسيك يردّون بالسعي إلى إنجاز عمل يظنون أنه سيكون مربحاً لهم، لكن تلك الرغبة، في الواقع، تزيد من نفقاتهم وتخفض أرباحهم.

دفع منافسيك نحو عمل يزيد تكاليفهم واحدة من أعقد وأصعب إستراتيجيات التنافس في مجال التسويق. إنها إستراتيجية تنطوي على

مخاطر لا يمكن للشركة أن تتحكم بها. تكون مفيدة في أعمال معقدة يصعب توزيع تكاليفها بدقة. احتمالات الخطأ واردة وعديدة. ينبغي أن يكون تحليلك للتكاليف الفعلية مقارنة بالنظرية المرتبطة بمنتج، أو خدمة، أو عميل -والإستراتيجية التي تنبثق من ذلك التحليل- صحيحاً. (انظر الفصل 6).

تغيير الوضع القائم. عندما يريد لاعب التسويق الجيد تحقيق نمو كبير، يتطلع إلى تحقيق اختراق في الوضع القائم. الوضع القائم هو شيء مسلّم به تفرضه إحدى الصناعات على عملائها، الذين غالباً ما يقبلون به لأنهم يظنون أنه أمر شائع -«الطريقة التي تجري بها الأمور».

رفض برنامج كار-ماكس CarMax من سيركت سيتي Circuit City الوضع القائم في بيع السيارات المستعملة بعرض خيارات من السيارات من كل الأنواع وتواريخ الصنع أوسع كثرة، وبسّط البحث باستعمال نظام محوسب، وسهّل عملية البيع بحيث يستطيع العملاء الحصول على سياراتهم في 90 دقيقة. كان برنامج كار-ماكس قد تناول غداء العديد من التجار التقليديين وازداد قوة لرد هجمات من مقلّدين مثل أوتو-نيشن Auto-Nation. (انظر الفصل 7).

في حالات عديدة، تجد الشركة التي تسعى لتطبيق إحدى إستراتيجيات التسويق التقليدية أنها ليست مستعدة للقيام بذلك، أو لا تمتلك كل الموارد التي تحتاجها للبدء بها. أحياناً، تكون أفضل وأسرع طريقة لتضع شركة نفسها في موقع يمكّنها من تفعيل إستراتيجية

التسويق المفضلة لديها هي الاستحواذ أو الاندماج في شركة أخرى لديها القدرات أو الموارد المطلوبة. يناقش الفصل 8 طريقة الاستفادة من نشاط الاندماج أو الاستحواذ؛ ليس كإستراتيجية بحد ذاته، وإنما كطريقة لتفعيل إستراتيجية التسويق أو تقوية أفضلية تنافسية.

ملعب التسويق

في هذه الفصول، ننوي أخذك بعيداً في عالم التنافس والمتنافسين في التسويق، لترى من يستعمل إستراتيجيات تسويق متى، وأين، وكيف. تجري بعض القصص التي نسردها الآن، في حين جرى بعضها الآخر منذ أعوام. تأتي عدّة أمثلة من صناعة السيارات، وتكشف كل قصة بعداً مختلفاً من التسويق الناجح. تم انتقاء كل هذه القصص لأنها تصلح لكل زمان، ويمكن تطبيق العبر المأخوذة منها في صناعات مختلفة (اليوم وغداً)، والأهم من كل ذلك، لأنها ترسم على نحو مثير إستراتيجية تقليدية. في سردنا للقصص، غصنا عميقاً في الحقائق لمنح شعور غني بما يتطلبه الأمر ليكون المرء لاعب تسويق ناجح.

بالرغم من أن قواعد التسويق الناجح تنطبق على كل صناعة، إلا أن الشركات تحقق نجاحاً أكبر بالاستفادة من تلك الإستراتيجيات في صناعات تتطلب تكاليف عالية وقدرات كبيرة. في صناعات تحتاج إلى رأسمال كبير -مثل الطيران، والورق، والفولاذ- يكون تحقيق أفضلية في التكلفة أو قدرات التصنيع أمراً في غاية الصعوبة، لكنه ليس مستحيلاً. عندما تتوافر الأداة الرأسمالية لأي شخص يرغب في الاستثمار،

يصبح من السهل عليه دخول الصناعة وأن يتحول إلى منافس منخفض التكلفة. في الطيران، مثلاً، يمكن لأي شركة تقريباً أن تشتري طائرة، وتوظف فريقاً إدارياً يتمتع بالخبرة، وتضع أسعاراً منخفضة، وتبدأ التحليق. قد يحظى مثل ذلك المنافس بالاهتمام لبعض الوقت، لكن أي أفضلية يتمتع بها ستزول بسرعة عندما يسرع منافسوه إلى محاكاة أسعاره أو خفض أسعارهم دونها. يتطلب الأمر منافس طيران منضبط تماماً من الناحية التسويقية -مثل ساوث-ويست ور اينير- لإنشاء أفضلية والحفاظ عليها.

في الصناعات التي تتطلب رأسَ مالٍ كبيراً، بأي حال، يمكن لبعض الشركات أن تستثمر أكثر من منافسيها لتحقيق أفضلية حقيقية يصبح تقليدها صعباً ومكلفاً للغاية؛ هذا إذا كان ممكناً تقليدها على الإطلاق. لا يمكنك ببساطة شراء عدّة متاجر كبيرة مع ساحات لوقوف السيارات ومحاكاة تكاليف وأفضلية ول-مارت التنافسية. لا يمكنك ببساطة شراء مصنع سيارات والبدء بإنتاج سيارات جيدة مثل تويوتا. يصح الأمر نفسه على الأفضلية التي كانت شركات مثل فيكتوريا سيكرت Victoria's Secret، وإنتل Intel، وبتسفيل قد حققتها لنفسها. لا يمكن لأي مبلغ من المال أن يشتري لك الأفضلية التي تتمتع بها تلك الشركات في المعرفة، والمنتجات، والأنظمة، والمواقع، والموظفين، والسمعة، والعلاقات.

تتمع الشركات التي تحقق أفضلية تنافسية قوية، وتلك التي تتمتع بأفضلية حاسمة خاصة، بدورات عمل ناجحة أطول من منافسيها. ليس هناك حد لاستمرار الأفضلية، وليس هناك أي مدة محددة نعرفها

للشركات الناجحة. الشركات الرائدة هي التي تخسر من تلقاء نفسها أفضليتها الحاسمة، ويكون ذلك أحياناً نتيجة خطأ قاتل، لكن في معظم الأحيان يكون نتيجةَ الغرور والفشل في التكيّف. إذا كانت الشركة مثابرة على تجديد أفضليتها التنافسية، ربما تستمتع بدورة عمل ناجحة طويلة فعلاً، كما فعلت ول-مارت، ومايكروسوفت، وإنتل، وتويوتا، وكانون Canon، وغيرها كثير.

لكن، أياً تكن الصناعة التي يعملون بها، لا يمكن أن يتوقع لاعبو التسويق الجيدون التشبث بموقع القيادة لوقت طويل دون أن يتعرضوا لهجوم. هناك منافسون أذكياء في كل عمل، ولن ينقضي وقت طويل قبل أن يروا نجاحك ويبدؤوا باكتشاف طريقة للحصول على حصة لأنفسهم منه.

نتيجة لذلك، لعبة التسويق هي الأقسى في العالم. لا تحاول دخولها إذا كانت إدارة شركتك غير مؤهلة لذلك. لا تتوقع أن تبقى في الملعب طويلاً إذا لم تحافظ على تميّزك بزيادة معرفتك باستمرار. من أجل ذلك، توثّقْ من حصولك على مجموعة احترافية من معدات التسويق - بما فيها أدوات حساب التكلفة، ومهارات تفكيك المنافسة، وأدوات تحليل رغبات العملاء- لمساعدتك في تحديد أفضل خطوة تسويقية وتطوير إدراك جيد للطريقة التي قد يتحرك بها منافسوك تجاهك. أخيراً، لا تظن أنك تستطيع اللعب وحدَك. لعبة التسويق رياضة فريق جماعية. تحتاج إلى شبكة من العملاء، والموردين، والموظفين، والمستشارين الذين تثق بهم ليقولوا لك الحقيقة.

التسويق ليس أسهل لعبة يمكن أن تختار ممارستها. هل تريد العودة إلى المنزل بحلول 5 مساءً؟ هل تريد تجميع قسائم شراء؟ هل ترغب في التقاعد قبل أن تصبح الصين مشكلة لعملك؟ لا. أن تكون مسوّقاً جيداً، يعني أن تتعامل أنت وشركتك مع «جوهر القضية» وتركز عليها. ينبغي أن تعيش على الحافة الصخرية. يجب أن تكون مستعداً لجعل منافسيك يشعرون بالألم. يجب أن تتمتع بمستوى عالٍ من الطاقة، وأن يكون بمقدورك الحفاظ عليها. (انظر الفصل 9).

عالم التسويق مليء بالشجعان، وليس بالمتفاخرين. العديد من الشركات التي نصفها في هذا الكتاب عملاء لمجموعة بوسطن الاستشارية. عندما نستعمل أسماءها الحقيقية، نكون قد ناقشنا سردنا لقصصها معها. كان العديد من الأشخاص والشركات الذين نقدمهم في هذا الكتاب قد انتقلوا إلى أماكن جديدة أو تبنّوا إستراتيجيات جديدة، ونتيجة لذلك، لسنا مهتمين بالكشف عن معلومات يمكن أن تؤثر سلباً؛ في حال الكشف عنها في هذا الوقت على مواقعهم. لم يكن عدد صغير من لاعبينا، بأي حال، مستعدين بعدُ للتصريح علناً بالإستراتيجيات التي حققت لهم النجاح. ولهذا، احتراماً لرغبتهم في البقاء مجهولين، قمنا بتمويه هوياتهم، وشركاتهم، والصناعات التي يلعبون بها.

لكن كل قصصهم حقيقية. وكل نجاحهم موجود هنا لتستفيدوا منه، ويساعدَكم على تطوير أفضلية تنافسية، وبناء دورة فاعلة، ووضعكم على طريق تحقيق نصر حاسم.

الفصل الثاني

إطلاق قوة ساحقة

رغم أن الهجوم غير المباشر هو الإستراتيجية المفضلة لدى لاعبي التسويق الجيدين، إلا أنه قد تمتلك الشركة أحياناً موارد كبيرة يمكن أن تستعملها للتغلب على منافسيها بشن هجوم مباشر عليهم. فعلت ذلك جنرال موتورز في 2001، عندما استعملت قوتها المادية الهائلة وتكاليفها المنخفضة لعرض برنامج بيع بفائدة صفر الذي أرغم فورد وكرايسلر على الرد، وأدّى في نهاية المطاف إلى الإضرار بهذين المنافسين. في بداية التسعينيات، أطلقت فريتو-لي Frito-Lay مواردها الواسعة، ونظام توزيعها المذهل خاصة، لسحق شركة منافسة ناشئة هي إيغل سناكس Eagle Snacks.

استعمال قوة ساحقة، بأي حال، قد لا يكون رهاناً مضموناً كما يبدو للوهلة الأولى. ينبغي أن تكون الشركة التي تنوي استعمال القوة واثقة بأنها تمتلك فعلاً الموارد التي تظن أنها لديها، وتحت تصرفها.

ينبغي أن يكون لدى الشركة أيضاً الإرادة لاستخدام مواردها بالتزام كاف. وجود المال في المصرف شيء، وتحرير صكٍّ بمبلغ كبير شيء آخر

تماماً. غالباً ما تتردد الشركات الكبيرة في استعمال قوة ساحقة، خاصة عندما لا يكون هناك ما يهدد وجودها فعلاً. الحافز قوي جداً للبقاء في المقدمة، والاستفادة من منتج، والبقاء بوضع مريح.

المنافس الناشئ، الذي يتعرض لهجوم، يمكن أن يرى متى تصبح الشركة الكبيرة أو لاعب التسويق الجيد بطيئاً وكسولاً. سرعان ما تعتمد الشركة الناشئة إستراتيجية هجومية وتخترق قاعدة عملاء الشركة الكبيرة. إذا لم تردّ الشركة الكبيرة، تتابع الشركة الناشئة هجومها. في الوقت الذي تلاحظ فيه الشركة الكبيرة الهجوم وتأخذه على محمل الجد، ربما يكون الوقت قد فات للاستفادة من مواردها الهائلة وإرغام المنافس على التراجع. فجأة، تمتلك الشركة الناشئة أفضلية تنافسية، وتجد الشركة الكبيرة نفسها تحاول ضرب كرات قوية بمضارب هشّة.

جنرال موتورز تصمد وتكافح

حققت جنرال موتورز أصلاً أفضلية حاسمة بشن هجوم غير مباشر. في 1913، كانت فورد قد حققت أفضلية تنافسية بأسلوبها في الإنتاج، وخط التجميع، وكانت صانع السيارات الأول في الولايات المتحدة. كانت فورد تستطيع إنتاج سيارات بأعداد أكبر وتكلفة أقل من أي منافس. قرر ألفريد بي. سلوان، رئيس جنرال موتورز، في 1920 أن أفضل طريقة لتحدي الصانع الأول كانت بعرض ما تقدمه فورد: تنوع الإنتاج. أثناء عقد، كانت جنرال موتورز قد أزاحت فورد إلى المركز الثاني.

بحلول الخمسينيات، هيمنت جنرال موتورز على اقتصاد الولايات المتحدة وكانت أكبر صانع سيارات في العالم. في 1952، أخبر تشارلز ويلسون، رئيس جنرال موتورز آنذاك، رسمياً لجنة مجلس الشيوخ: «طوال أعوام، كنت أظن أن ما هو جيد لبلدي جيد لجنرال موتورز، والعكس صحيح». كانت الشركة تحظى باحترام كبير، ومهابةٍ.

في السبعينيات، بعد عقود من قيادة السوق، أصاب الترهل والضعف جنرال موتورز. كان يبدو أن مصدر أفضليتها التنافسية -القدرة على ابتكار ما كان ألفريد سلوان قد دعاه «سيارة لكل محفظة وغاية»- قد تحول إلى عائق تنافسي. عانت جنرال موتورز من كثرة المنتجات المنخفضة الجودة، وتشوّش العلامة التجارية، والنفقات العالية. كانت تظهر على مديري الشركة خصائص القائد القوي لكن البليد، دافعوا عن الوضع القائم آنذاك وكافحوا لزيادة مخصصاتهم الإضافية. عندما شنت تويوتا هجوماً مباشراً، لم يستطيعوا الاستفادة من الموارد الكبيرة التي كانت بتصرفهم. انخفضت حصة جنرال موتورز في السوق وشارفت الشركة على الإفلاس.

ابتداءً من نهاية التسعينيات، عمل الرئيس التنفيذي ريتشارد سميث، ثم خليفته ريك واغونر، بهدوء من خلف الستار لتغيير جنرال موتورز. تحسنت جودة المنتج حتى أضحت أفضل من فورد وكرايسلر، وفي بعض الطرازات، اقتربت من المعايير اليابانية. تم الاستعانة ببوب لوتز، خبير في الصناعة، لتجديد تصميمات جنرال موتورز. سمح منظر كاديلاك المتميز ذو الزوايا الحادة للسيارة بالحصول على حصة

من منافستها التقليدية لينكولن، ثم امتد تأثيرها إلى كل من شركتي ب-إم-ف BMW ومرسيدس Mercedes.

استطاع واغونر أيضاً تحسين وضع جنرال موتورز المالي. من 1979 إلى 2000، باعت جنرال موتورز أو أغلقت خمسة وثلاثين خط تجميع، وورشة محركات، ومصنع قطع تابع لها، وحوّلت عملياتها إلى منشآت أكثر إنتاجية. أثناء المدة نفسها، باعت فورد -التي كانت بحاجة لاسترضاء اتحادات العمال وتفادي حدوث إضراب ربما يؤثر في الأرباح المهمة جداً التي تأتي من قطاع الشاحنات الخفيفة- باعت أو أغلقت أربعة مصانع فقط. (الاسترضاء ليس إستراتيجية تسويق جيدة). نتيجة لذلك، في 2000، وللمرة الأولى منذ أكثر من عقد، أصبحت جنرال موتورز صانع السيارات الأكثر إنتاجية بين الثلاثة الكبار. أضحت ساعات عمل تجميع كل مركبة أقل من فورد وكرايسلر وقد تطورت بنسبة 17% كل عام. وضع جنرال موتورز المالي، وإنتاجيتها المتفوقة، وتكاليفها المنخفضة منحها مورداً مادياً ضخماً، يمكنها استغلاله والاستفادة منه ساعة تشاء.

أطلقت جنرال موتورز هذه القوة الساحقة بعد أسبوع واحد فقط من الهجمات الإرهابية في 11 أيلول 2001. أعلنت الشركة، في حملة إعلانية كان عنوانها «إبقاء أمريكا تتحرك»، أنها ستعرض بيع كل مركباتها بفائدة قدرها صفر بالمئة. لم يستغرق الأمر من المستهلكين وقتاً طويلاً ليدركوا أن جنرال موتورز كانت مستعدة لتقديم قروض مجانية دون فائدة عملياً لشراء مركباتها الجديدة.

رأى العديد من الصحفيين والمحللين أن البيع الآجل بفائدة صفر خطوة يائسة أقدمت عليها شركة تصنيع سيارات تتخبط في مسيرتها. كتب أحد المحللين: «إنها تكلفة لا تُحتمل للصناعة، وغير قابلة للاستمرار». استهجن أحد محللي غولدمان ساكس Goldman Sachs الأمر: «بصراحة، لسنا معجبين كثيراً لأن حوافز غير مألوفة أو دائمة مسؤولة عن حجم المبيعات. نظن أن الحسم الكبير على السعر يضر بالإنتاج لأن المبيعات التي يتم تحقيقها اليوم بتدفق نقدي سلبي لا يمكن أن تتحول إلى مبيعات رابحة غداً».

برغم تلك التحذيرات، أثمرت خطوة ريك واغونر التسويقية لجنرال موتورز. برغم أن معظم المحللين كانوا قد توقعوا أن صناعة السيارات ستتعثر في اقتصاد ما بعد 9/11، إلا أن البيع الآجل بفائدة صفر جعل مبيعات جنرال موتورز تحلق عالياً -حققت مبيعات أعلى بنسبة 35% في أيلول 2001 مقارنة بأيلول في العام الذي سبقه. في الواقع، استفادت كل صناعة السيارات في الولايات المتحدة من الخطوة وشهدت أحد أفضل أعوامها على الإطلاق. للمرة الأولى منذ أكثر من عقد، زادت جنرال موتورز من حصتها في السوق.

برغم أن خطوة جنرال موتورز التسويقية استندت إلى موارد الشركة المادية الكبيرة، إلا أن ثلاثة عوامل أخرى اجتمعت لتحويل ذلك العمل إلى قوة ساحقة.

أولاً، مع إعلان البيع الآجل بفائدة صفر بالمئة، كان لدى جنرال موتورز عدد كبير من المركبات الجديدة التي ترغب في عرضها

للبيع. في 2000-2001، كانت الشركة قد أطلقت ثمانية عشر طرازاً جديداً، وضاعفت عدد العروض الجديدة التي تقدمها فورد وكرايسلر مجتمعتين. حتى في سوق ضعيف، أخذت عروض منتجات جنرال موتورز حصة من مبيعات مركبات فورد وكرايسلر. كان المحللون محقين بالقول أن مبيعات جنرال موتورز ستتراجع في الربعين الأول والثاني من عام 2002، لكن تراجع فورد وكرايسلر سيكون أكبر.

ثانياً، كانت جنرال موتورز تعرف أن منافسَيْها يواجهان ضائقة مادية خانقة وأنها تستطيع أن تتحمل أفضل منهما نتائج البيع الآجل بفائدة صفر بالمئة. كانت كرايسلر في خضم اندماجها الصعب في ديملر-بنز Daimler-Benz. كانت أرباح فورد تتعرض لضغط شديد نتيجة مشكلة فايرستون (الإطارات)، إضافة إلى انخفاض مبيعات عدّة أنواع من المركبات التي لا تتمتع بجودة عالية. كانت نسبة الديون تصل تقريباً إلى ضعف ما كانت عليه في جنرال موتورز. كانت الأموال المخصصة لخدمة الدين أقل مما تخصصه جنرال موتورز، وتكلفة الدين لفورد أعلى بنسبة 60% من جنرال موتورز.

أخيراً، حظي واغونر بأفضلية نفسية لدى مشتري السيارات. برغم أن فورد وكرايسلر قلّدتا بسرعة عرض البيع الآجل بفائدة صفر بالمئة -فورد في يومين وكرايسلر في أسبوع- إلا أن جنرال موتورز كانت قد عرضت ذلك أولاً وبأسلوب بدا أنه ينطوي على مغامرة أكبر. برغم أن بعضهم عدّ الخطوة استغلالاً وقحاً لصدمة قومية، إلا أن كثيرين أثنوا على جنرال موتورز لمساعدتها الاقتصاد الأمريكي عندما تعرض

للخطر. ساعدت تلك الأفضلية النفسية جنرال موتورز: لم تستطع فورد أو كرايسلر كبت المشاعر التي شعر بها المستهلكون تجاه جنرال موتورز في ذلك الوقت. كانت جنرال موتورز قد وضعت جدول الأعمال. (تويوتا وهوندا، بأي حال، لم تحذوَا حذوها. لم تشعرا بحاجة للانضمام إلى لعبة البيع الآجل بفائدة صفر بالمئة).

ادّعى منافسون أن الخطوة متهورة، تدفع الصناعة إلى الاتجاه الخطأ، لكن جنرال موتورز أبقت عليها نحو عامين. تذمر قادة الصناعة طوال ذلك الوقت، التمسوا إنهاء البيع الآجل بفائدة صفر بالمئة وحثّوا صانعي السيارات على خفض اعتمادهم على كل حوافز المبيعات. لكن ريك واغونر لم يقدم استقالته ولم يعتذر. قال: «كانت هناك الكثير من الأصابع التي تشير إلينا والأيدي التي تلوّح باتجاهنا. سنبقى نمارس تلك اللعبة. الإستراتيجية نافعة لنا». إنها أفضل، كما قال، من «التمنّي وإدخال أنفسنا في ركود». لم تُجدِ الإستراتيجية نفعاً لجنرال موتورز فقط، وإنما أضعفت منافسيها أيضاً. رأت فورد، إلى حدٍ كبير لأنها كانت مضطرة إلى محاكاة خطوة جنرال موتورز في البيع الآجل بفائدة صفر مدة طويلة، علاقة الصانع -الوكيل تهبط إلى الحضيض. كان ذلك نذير شؤم لأن فورد تعتمد أساساً على تلك العلاقة.

لا يزال أمام جنرال موتورز مسافة كبيرة تقطعها لتصل إلى مستوى قوة تويوتا في قطاع السيارات، لكن وضع فورد وكرايسلر في خانة اليك يساعد بالتأكيد.

استعملت فريتو-لي Frito-lay قوة توزيع كبيرة لسحق هجوم مباغت

ربما تبدو الوجبات الخفيفة المالحة -مثل رقائق البطاطا والذرة، وكعك الذرة، والبسكويت المملح- عملاً سهلاً، لكن المتجر الكبير قد يكون مكاناً قاسياً جداً. برغم أن فريتو-لي تعدّ حالياً آلة لجني المال لشركتها الأم، بيبسي، مع حصولها على 60% من سوق الوجبات الخفيفة المملحة وجنيها أكثر من 50% من هامش الربح الإجمالي، إلا أنها كادت تفقد موقعها الريادي في التسعينيات عندما انقضت عليها إيغل Eagle للوجبات الخفيفة بهجوم غير مباشر.

كانت فريتو-لي قد امتلكت أفضلية حاسمة لوقت طويل في «المنتجات المملحة»، كما يدعو خبراء الصناعة الوجبات الخفيفة المالحة، التي انبثقت من الكفاءة العالية لنظام التوريد إلى المتجر -عملية إيصال منتجات طازجة من المصنع إلى المتجر وبيعها هناك. إنه تحدٍ لوجستي شاق أن تنقل منتجاً طازجاً (وهشاً) بأعداد صغيرة نسبياً من الوحدات، مباشرة إلى أبواب عدد كبير جداً من منافذ البيع بالتجزئة، بدلاً من نقل عدد صغير من شحنات كبيرة إلى مخازن باعة الجملة أو باعة التجزئة. كانت الشركة قد أتقنت النظام منذ 1961، عندما تم دمج علامتي الذرة (فريستو Fristo) ورقائق البطاطا (ليز Lays) التجاريتين الرائدتين آنذاك لتأليف فريتو-لي. في وقت سابق، كانت الشركة قد تعلمت استثمار أموالها في الأماكن التي يتسوق منها العملاء.

العوامل الأساسية في تكلفة نظام التوريد إلى المتاجر هي حجم التوصيل (حجم الشحنة)، وكثافة المسلك (عدد منافذ البيع بالتجزئة على طول مسار التوزيع)، وكفاءة النظام (سرعة التحميل والتفريغ، إنجاز الطلب، كمية الهدر)، وسرعة الاستهلاك في متجر البيع بالتجزئة، وكلفة المندوب المكلف بالتوزيع. اختارت فريتو-لي أن تدفع لمندوبي مبيعاتها أكثر مما يقدمه منافسوها، ولهذا كانت التكلفة أعلى من المعدل. لكن الشركة حققت تخفيضات مهمة في نفقات أخرى، التي وصلت إلى 15 سنتاً لكل كيس من الوجبات الخفيفة المملحة بقيمة 1 دولار.

أدّى هذا التخفيض في اقتصاد التوزيع إلى نشوء دورة فاعلة لفريتو-لي. كانت تجني أرباحاً أكثر من منافسيها، أضحى لديها أموال أكثر لاستثمارها في جودة المنتج والإعلان الموجه إلى المستهلكين، والاحتفاظ برغم ذلك بقسم كبير من الأرباح. ساعدت تلك الاستثمارات فريتو-لي على بيع المزيد من الرقائق، مما أسهم في تطوير اقتصاد التوزيع، وجني المزيد من الأرباح لتمويل المزيد من الإعلانات، وهكذا. وجد منافسو فريتو-لي أنفسهم يواجهون معضلة وضعتهم في دورة سلبية. لم يكونوا يبيعون سوى القليل من الرقائق، وساءت حالة اقتصاد التوزيع الخاص بهم. لم يكن لديهم مالٌ إضافي لإنفاقه على الإنتاج والإعلان. بدا أن اللحاق بفريتو-لي مستحيل.

بحلول أواخر الثمانينيات، كان لدى فريتو-لي أكثر من عشرة آلاف مندوب مبيعات يخدمون أكثر من 325,000 متجر، وتاجر جملة، ومحل خدمة ليلية، وآلة بيع. مدّ مندوبو المبيعات متاجر التجزئة بالبضائع

وحصلوا لمنتجاتهم على أفضل المواقع في الممرات وعلى الرفوف. «نفخت» الشركة الأكياس وبدت منتجات فريتو-لي أكثر إغراءً من أكياس المنافسين. أثمر ذلك الأمر على نحو استثنائي. كانت بعض منافذ البِقَالة في جنوب غربي الولايات المتحدة تبيع الكثير من منتجات فريتو-لي لدرجة أن الشركة استطاعت تخصيص مندوب مبيعات بدوام كامل لكل متجر لضمان بقاء الرفوف مليئة بمنتجاتها.

بمرور الأعوام، استطاعت فريتو-لي جعل تلك الأفضلية التي تتمتع بها حاسمة، جنت أرباحاً عالية وسيطرت على حصة كبيرة من السوق.

تحول منافسو فريتو-لي، المحبطون من عدم قدرتهم على تحطيم دورة فريتو-لي الفاعلة، إلى تكتيكات أخرى. أحاطوا المشرّعين علماً بعادة في الصناعة تدعى «رسوم عرض» -مال يدفعه المصنّع لتاجر التجزئة لوضع منتج جديد على الرف. (في الواقع، تصل قيمة أموال الترويج التجاري التي يقدّمها المصنّعون لسلاسل المتاجر الكبيرة إلى أكثر من 100% من أرباح تلك السلاسل الإجمالية). أطلقت وزارة العدل تحقيقاً، لكنها لم تجد شيئاً مخالفاً للقوانين.

لم يكن لهذا التكتيك نجاح سوى إثباتِ أن فريتو-لي، التي تسوّق بقوة، كانت تتقيد بالقوانين.

الانزلاق إلى حالة الضعف في التسويق

بمرور الأعوام، أضافت فريتو-لي العديد من العلامات التجارية الناجحة الأخرى، مثل روفلز Ruffles ودوريتوس Doritos إلى سلسلة

منتجاتها، لكن نمو الشركة تباطأ في النهاية. بحثاً عن مصدر جديد للمبيعات والأرباح، قررت الشركة التوسع في نوع مختلف من المنتجات: البسكويت والكعك.

لسوء الحظ، اكتشفت فريتو-لي لاحقاً أن نظام التوريد إلى المتاجر، الذي يعمل بكفاءة على نقل المنتجات الهشة والطازجة، لم يكن مناسباً للبسكويت والكعك. كانت تلك أصنافاً أصعب من المأكولات الخفيفة، وأقل عرضة للكسر، وحياتها أطول بقاء في المستودعات. كان نظام توريد فريتو-لي إلى المتاجر، الذي تم ابتكاره لنقل شحنات صغيرة بسرعة إلى مواقع مختلفة، مكلفاً جداً لتوزيع البسكويت والكعك.

كافحت فريتو-لي لتكسب دفعاً في عمل البسكويت والكعك. كان مندوبو المبيعات محبطين من أن البسكويت والكعك تأخذ حيزاً كبيراً في شاحناتهم، لكنها لا تتحرك على الرفوف بسرعة المنتجات المملحة، ولهذا السبب كانت أرباحها أقل. إضافة إلى ذلك، كانت الأصناف الجديدة تعني المزيد من العمل لمندوبي المبيعات؛ وكان عليهم إدارة ثلاثة أضعاف مساحة الرفوف التي كانوا يتعاملون بها سابقاً، برغم أن المنتجات الجديدة لم تكن تضيف سوى أقل من 20% إلى حجم المبيعات. ارتفعت تكاليف المبيعات، والنفقات الإجمالية والإدارية. لتعويض خسائر أصناف البسكويت والكعك، رفعت الإدارة الأسعار الوجبات الخفيفة المملحة على نحو كبير وأطلقت عدّة منتجات جديدة تبين فيما بعد أنها عديمة الفائدة. هل تتذكر رقائق بطاطا أوغريدز أو غراتن O’Gradys Au Gratin؟ ربما لا.

لكن، مثل مديري جنرال موتورز في الثمانينات، كان المسؤولون في فريتو-لي يمرون بحالة إنكار. انتقلت الشركة إلى مقر جديد فخم في دالاس، مزوّد بقاعات طعام للمديرين، نادٍ صحي، وبحيرة اصطناعية. ربما كان لديهم ملعب أيضاً.

دخلت أنهيزر-بوش (إيه-ب) Anheuser-Busch (A-B) السوق. بعلاماتها التجارية المميزة في الجعة -بودفايزر Budweiser، وميكلوب Michelob، وبوش Busch- كانت إيه-ب قوية في سوق جعة الولايات المتحدة كما كانت فريتو-لي قوية في سوق الوجبات الخفيفة المملحة. كانت حصتها في السوق تصل تقريباً إلى 40%؛ توجد في أغلبية المتاجر، والمطاعم، والمشارب التي تقدم فئات منتجاتها؛ وموزعوها أقوياء ويجنون أرباحاً كبيرة.

كان لدى إيه-ب قسم صغير لإنتاج الوجبات الخفيفة المملحة، ويعمل أساساً على الفستق المحمّص بطعم العسل. بينما كانت فريتو-لي مشغولة بالبسكويت والكعك وتتعثر في مجال الوجبات الخفيفة المملحة، رأت إيه-ب فرصة لغزو سوق كبيرة تحقق أرباحاً عالية لا يوجد فيه حقاً سوى لاعب واحد فقط على مستوى البلاد. كان لدى إيه-ب نظام توزيع جعة قوي ظنت أنها تستطيع الاستفادة منه ضد فريتو-لي. كانت كثافة نظام توزيعها في المتاجر الكبيرة جيدة مثل فريتو-لي وبمثل كفاءتها في منافذ بيع التجزئة الصغيرة. إضافة إلى ذلك، تمثّل الوجبات الخفيفة المملحة والجعة معاً منتجاً رائعاً ويناسب المستهلك.

أطلقت أنهيزر-بوش علامة إيغل Eagle التجارية في 1982 التي انتشرت في كل أنحاء البلاد بحلول 1989، وتضمنت منتجاتها رقائق البطاطا والذرة، أصابع البسكويت المملح مع الفستق المحمص بطعم العسل.

اعتمدت إيغل إستراتيجية ذكية غير مباشرة. بمساعدة العديد من مديري مبيعات وتسويق فريتو-لي الذين تم توظيفهم خصوصاً للانقضاض على فريتو-لي، قررت الشركة عدم مهاجمة فريتو-لي في صلب عملها: المتاجر الكبيرة. بدلاً من ذلك، شنت إيغل غارات على القواعد الأمامية. وضعت وجبات إيغل الخفيفة على الطائرات لتجريبها. (سيتذكر أولئك الذين يسافرون دائماً مع شركات الطيران تلك الأكياس الصغيرة من فستق إيغل المحمص بطعم العسل). باعت الشركة منتجاتها للمشارب والفنادق، حيث منحها المزيج الطبيعي قبولاً مباشراً. رسّخت تلك الاختباراتُ المبكرةُ إيغل كعلامة تجارية عالية الجودة في الأذهان. استهدفت إيغل بعد ذلك المتاجر الصغيرة ومحال البِقَالة حيث كان نفوذ فريتو-لي أقل مقارنة بعملاء كبار. وبدأت إيغل تعلن. بخلاف فريتو-لي، التي كانت لديها علامة تجارية فريدة لكل منتج، منحت إيغل اسمها التجاري لكل أصنافها. كانت تستطيع الترويج لكل منتجاتها ضمن حملة واحدة، وتوفر بذلك ملايين من تكلفة الإعلان.

كشف هجوم إيغل نقطة ضعف أخرى في فريتو-لي: جودة رقائق البطاطا لديها. كانت رقائق البطاطا تحقق أرباحاً لفريتو-لي أقل كثرة

من دوريتوس وفريتوس؛ منتَجَيْها من الذرة. مع تراجع أرباحها نتيجة دخولها غير الموفق سوق البسكويت والكعك، كانت فريتو-لي مترددة في الاستثمار لتحسين جودة منتجها من رقائق البطاطا. آنذاك، في اختبارات تذوق عشوائية، قال مستهلكون: إن طعم رقائق بطاطا إيغل أفضل من ليز. كان المحزن أكثر أن رقائق بطاطا ليز تراجعت في اختبارات التذوق عندما تم الكشف عن أسماء العلامات التجارية. كان ذلك يعني أن المستهلكين لا يعانون من مشكلات مع طعم المنتج فقط، وإنما لديهم آراء سلبية عن العلامة التجارية أيضاً. بدأت ليز تخسر حصتها في السوق.

في مقر فريتو-لي في بلانو -تكساس، بدأ نقاش حول حجم الخسارة من تراجع حصة سوق رقائق البطاطا مقارنة بالاستثمار اللازم لتحسين جودتها. بينما كانت إيغل تزيد حصتها في السوق بثبات، تحول النقاش إلى جدال. لم تكن إيغل تحقق نجاحاً في السوق فقط، وإنما تسبب ارتباكاً داخل معسكر الخصم أيضاً.

كانت إيغل تعرف ما تقوم به. كانت الشركة، عبر خطوة «خذ الفكرة وتبنّاها»، قد وظّفت العديد من موظفي فريتو-لي السابقين لرفد كادر عمليات تطوير منتجها، وإدارة مصانعها، والإشراف على نشاطاتها التسويقية. كان مديرو إيغل هؤلاء يعرفون عمليات فريتو-لي مثل، إن لم يكن أفضل من، موظفي فريتو-لي. في الواقع، تراكمت لدى مديري إيغل، نتيجة عملهم سابقاً لمصلحة فريتو-لي، أعوام من الخبرة أكثر مما كان يتمتع به فريق إدارة فريتو-لي، مما سمح لإيغل بالرد على

خطوات فريتو-لي بسرعة وفاعلية أكبر مما كان ممكناً بخلاف ذلك. مثلاً، إذا قدّمت فريتو-لي منتج بطاطا جديداً، كان بمقدور إيغل محاكاتها وعرض الصنف ذاته على المتاجر بعدها بأربعة أسابيع فقط، ويعدّ هذا رداً سريعاً جديراً بالملاحظة.

بحلول 1991، كانت إيغل قد استحوذت على حصة 6% من سوق الوجبات الخفيفة المملحة. أعلنت أنهيزر-بوش أنها ملتزمةٌ ذلك العمل على المدى الطويل، ووضعت أهداف نمو طموحة لعلامتها التجارية الجديدة المثيرة للاهتمام.

ثم قامت إيغل بخطوة جريئة، لكن تبين أنها قاتلة في نهاية المطاف. قرّرت شن هجوم مباشر على فريتو-لي. اختارت إطلاق منتج من كعك الذرة لتنافس دوريتوس. كان دوريتوس، ولا يزال، أكبر علامات فريتو-لي التجارية. إنها العلامة التي تحقق أعلى الأرباح لبيبسي على مستوى العالم وأثمن أصول الشركة على الإطلاق.

لكن دوريتوس كان هدفاً أكثر من مغرٍ لإيغل. من تجربتها الخاصة ضمن فريتو-لي، كانت إدارة إيغل تعرف كم كان دوريتوس مربحاً لخصمها. قدّر مديرو إيغل حجم الأموال التي ستجنيها الشركة، قطاعاً بقطاع، إذا استطاعوا الحصول على حصة من سوق رقائق كعك الذرة مساوية لتلك التي كانوا قد استولوا عليها في سوق رقائق البطاطا، وكانت طائلة. الأهم أن فريق الإدارة أدرك أن دوريتوس كانت مصدر أرباح فريتو-لي الرئيس، وأن فريتو-لي تستطيع، في أي لحظة،

استعمال أرباحها الضخمة من رقائق الذرة لسحق هجوم إيغل في سوق رقائق البطاطا. وإذا ما بقيت فريتو-لي قوية على تلك الحال، ستبقى إيغل عرضة للخطر.

لو أن إيغل استمرت باللعب على مشارف منطقة فريتو-لي المالية الرئيسة، ربما استطاعت تعزيز موقعها تدريجياً، وأصبح إزاحتها عنه صعباً جداً. ربما كانت فريتو-لي قد قررت أنه من المنطقي التخلي عن حصتها في سوق رقائق البطاطا بدلاً من تحسين جودتها والسماح لشركة إيه-ب بتحقيق أفضلية تنافسية فيه. بدلاً من ذلك، أيقظ الهجوم المباشر على دوريتوس العملاقَ من سباته.

فريتو-لي تجدّد ميزتها التنافسية

حشدت شركة بيبسي أفضل كفاءاتها لتتصدى للخطر المحدق بدوريتوس. في كانون الثاني 1991، تولى روجر إنريكو مسؤولية الرئيس التنفيذي لفريتو-لي. كان قد اكتسب شهرة في حروب الكولا بين بيبسي وكوكا كولا Coke Cola، التي أقنع عبرها العالم أن طعم بيبسي أفضل. نتيجة لذلك، أصبحت بيبسي رائدة المشروبات الغازية في متاجر الولايات المتحدة. كان إنريكو يعرف لعبة التسويق جيداً ويفهم ما يجري في ساحة اللعب.

كان إنريكو قلقاً من أنه إذا استطاعت إيغل الحصول على حصة 10% من سوق الوجبات الخفيفة المملحة، فإن المنافس الناشئ سيبدأ الاستفادة من الدورة الفاعلة التي كانت فريتو-لي قد استفادت منها لوقت طويل.

لم يكن إنريكو ليسمح لإيه-ب بالحصول على مثل ذلك الموقع. لكن كيف يمكن إعادة فريتو-لي إلى اللعب بقوة؟ ومن أين ينبغي أن يبدأ؟

برغم نجاح إيغل، إلا أن فريتو-لي كانت ناجحة جداً لوقت طويل على نحو جعلها تغفل عن علامات الخلل وتتجاهل التهديد المتنامي. بخلاف الجدال المتعلق برقائق البطاطا، كان سهلاً ألا يشعر مديرو الشركة بالخطر. برغم ذلك، كان إنريكو يعرف أن الأفضلية الحاسمة يمكن أن تكون هشّة مثل رقائق البطاطا. كانت فريتو-لي قد أقدمت على خطوة خاطئة واحدة في سوق البسكويت والكعك؛ كان يمكن لخطوة أخرى أن تقود إلى كارثة. كانت مهمة إنريكو جعل الشركة تظن حقاً أنها معرضة للخطر وجعلها تستجيب له. واجه واحدة من أصعب التحديات التي تواجه الشركات: تغيير أسلوب عمل شركة ناجحة.

بدأ إنريكو بدراسة شركته الجديدة بعناية، واستنتج أن فريتو-لي أساساً مؤسسة رائعة. قال: «كان لدينا أشخاص رائعون. كنا ممتازين من الناحية الوظيفية. كان الأشخاص متحفّزين». كانت المشكلة أن «الجميع يقوم بعمل رائع لأمر لا يعني أي شيء».

برغم ذلك، كان صعباً جداً إقناع فريقه، حتى مجلس الإدارة، بأن إيغل تمثّل تهديداً جدّياً. «قال أحد المديرين لي: (ما سبب شن هذه المعركة ذهنياً ضد إيغل، برغم أنها لا تملك سوى حصة 6% من السوق؟). قلت له: (حصة السوق لا تتحرك سوى باتجاهين: الأعلى والأسفل. وحصتنا تتحرك باتجاه الأسفل)». تكلم إنريكو عن

الخمسينيات، عندما كانت كوك تمتلك حصة سوق أكبر بسبع مرات من بيبسي. سأل: «ألا تظنون أنه إذا استطاعت كوك عيش الخمسينيات مجدداً، ستفعل الأمور بأسلوب مختلف؟».

كانت بعض أسباب غرور الإدارة تأتي من نجاح فريتو-لي السابق بالانتصار على أي خصم يجرؤ على وضع قدمه في ملعب المنتجات المملحة. كانت فريتو-لي قد تغلبت على منتجات متفوقة من عمالقة آخرين، منهم جنرال ميلز General Mills، وبروكتر وغامبل Procter&Gamble، وجنرال فودز General Foods. قال إنريكو: «لكن أنهيزر-بوش كانت مختلفة. كانوا يعرفون كيف يعملون في ممرات المتاجر الكبيرة. كانوا يعرفون الجودة والتصنيع. وكانوا مسوّقين رائعين. وكان لديهم تدفق نقدي يستفيدون منه».

كانت تلك النجاحات السابقة قد أنشأت عدداً من المعتقدات الراسخة ضمن فريتو-لي. قال إنريكو: «كنا نظن أن جودتنا هي الأفضل، لكنها لم تكن كذلك. كنا نظن أن لا أحد يمكنه التغلب علينا في التوزيع، لكنني كنت أعرف أنهم يستطيعون ذلك». لم يستطع إنريكو جعل موظفيه يفهمون أن خسارة ثمانية بالمئة من السوق تعني الكثير. قال إنريكو: «كنت أحضر اجتماعاً في المصنع وكان الجميع ينظرون إلي كما لو أنني قادم من المريخ. أخيراً، قال لي مدير المصنع: إن الشركة لا تستجيب إلاّ لأشياء (تجعل البناء يهتز). إذا لم يحققوا هدف الأرباح الشهرية، ذلك شيء يجعل البناء يهتز. لكن خسارة حصة من السوق لا تجعل أحداً يتمتم».

وهكذا أدرك إنريكو أن عليه جعل الخطر يبدو حقيقياً وداهماً. في خطاب رئيس، أخبر إنريكو موظفيه أن الشركة عالقة في «مصيدة التدرّج في الإصلاح». للتغلب على تحدي إيغل واستعادة تفوق فريتو-لي بالجودة، سيكون ضرورياً إحداث «تغييرات كبيرة في قضايا كبيرة». إحداث تغييرات صغيرة في قضايا كبيرة أمر خطر. تشعر بأنك تحرز تقدماً في حين أنك لا تتحرك إلى الأمام في الواقع. تغييرات صغيرة في قضايا صغيرة مجرد مضيعة للوقت.

حدّد إنريكو أربع قضايا كبيرة تحتاج إلى إحداث تغييرات كبيرة. حثّ موظفيه على:

- جعل الجودة حقيقة.
- استعادة الشوارع.
- العثور على طريقة أفضل.
- الفوز معاً.

ركّز إنريكو أولاً على تجربة العميل -«جعل الجودة حقيقة». لكن لم يكن سهلاً تغيير شركة تظن أنها تنتج رقائق بطاطا عالية الجودة. في زيارة إلى إحدى منشآت التصنيع، سأل إحدى القائمات على قلي البطاطا: «ما الذي يجعل رقاقة البطاطا جيدة؟». ردّت: «أنا». أدرك إنريكو أنه لا يوجد معيار واضح أو ثابت لتحديد طبيعة الرقاقة الجيدة. إضافة إلى ذلك، كانت أنظمة الجودة في المصانع تقدم تقارير بأن

الجودة ممتازة. قال إنريكو: «تقول كل تقارير الجودة أن كل شيء ممتاز بنسبة 9.99%». كانت المشكلة، بأي حال، أن الأنظمة تضع معدلاً متوسطاً لنتائج ست ميزات مختلفة. كان ممكناً أن تكون إحداها غير جيدة دون أن تؤثر على نحو كبير في التقرير.

ابتكر إنريكو وفريقه «معياراً ذهبياً» لرقاقة البطاطا -منتج يتميز بأفضل خصائص رقاقة البطاطا الرائعة. كل شهر، كانوا يرسلون كيساً من رقائق المعيار الذهبي إلى منشآت التصنيع. عندما تصل رقائق المعيار الذهبي، كان مديرو المصنع وعمال خطوط الإنتاج يجتمعون معاً في نهاية مناوبة العمل وينظرون إليها، ويحللونها، ويقارنونها بالمنتج الذي يخرج آنذاك من خط الإنتاج. كانوا يدرسون أيضاً رقائق منافسيهم.

قاموا أيضاً بتأليف فريق من المستهلكين يعمل مع كل مصنع، مؤلف من أشخاص غرباء يأتون إلى المعمل ويقوِّمون رقائق فريتو-لي مقارنة برقائق المنافسين. قال إنريكو: «كان موظفو المصنع يكرهون ذلك. كانوا يكرهون المقارنة وأن تأتي نتيجتهم أسوأ من المنافسين». لم يستغرق الأمر من موظفي المصانع وقتاً طويلاً ليحققوا قفزة في تلك العملية. كانوا يخرجون ويشترون منتجاً منافساً لتحليله بأنفسهم قبل أن يجتمع فريق المستهلكين، ويعدّلوا طريقة عملهم لجعل ليز Lays أفضل من أي علامة تجارية أخرى. بسرعة كبيرة، انخرطت منشآت تصنيع ليز بعملية رفع مستوى الجودة، وإجراء اختبارات تذوق منتظمة، وعرض «قائمة جودة» عن نتائجهم وإنجازاتهم.

راقب إنريكو وفريقه عن كثب جهود تحسين الجودة. مرة في الأسبوع، كان يتم إرسال عينات من منتجات يتم تصنيعها في كل منشآت فريتو-لي -فريتوس، ليز، دوريتوس، تشيتوس Cheetos- إلى مكتب إنريكو. كان إنريكو وفريقه يتذوقون ويقوّمون كل عينة. أصبحوا خبراء في تقويم العناصر النوعية للمنتج. هل التفاف الرقاقة صحيح؟ هل طول الرقائق منتظم؟ هل اللون بني ذهبي؟ هل الطعم صحيح؟ قال إنريكو: «طَوَّرتُ حاسة ذوق جيدة للمنتجات المملحة».

كانوا يعثرون على مشكلات في أغلب الأحيان. كان لبعض عينات رقائق ذرة فريتو، مثلاً، «طعم» غير مرغوب -ليس هناك طقطقة مبهجة أو طعم مالح لاذع. اكتشف إنريكو أن بعض المصانع، لتوفير المال، تقتصد في استعمال المكوّنات. كانت وصفة رقاقة الذرة تنص على أن يكون المحتوى الزيتي بين 18 و20% من وزن المنتج الإجمالي، لكن بعض المصانع كانت تقلل المحتوى الزيتي لخفض التكاليف. حقق ذلك بالفعل خفض النفقات، لكنه أضرّ بالمذاق أيضاً. عندما كان إنريكو يكتشف منتجاً يعده سيئاً، كان يستدعي مدير المصنع مباشرة للتعبير عن عدم رضاه.

طَوَّرتْ المعاييرُ الذهبية، والجهودُ الشخصية الجودةَ بوجه عام، لكن ليس بما يكفي لإنريكو. خططت فريتو-لي لإعادة إطلاق رقائق بطاطا ليز، وتضمنت الحملة إعلانات جديدة كانت ستظهر أول مرة في معرض الأغذية المتخصص في كانون الثاني. الشتاء ليس الوقت المثالي لصنع رقائق البطاطا، لأنه ليس موسم بطاطا، وجودة المواد

الأولية التي تدخل المصانع ليست ممتازة كما هي الحال في الصيف. لكن إنريكو اختار إعادة إطلاق المنتج في الشتاء لذلك السبب بالذات -لتوضيح الفرق بين مذاق المعيار الذهبي لرقائق بطاطا ليز ومذاق الرقائق المنافسة في موسم الركود الشتوي. مع اقتراب إطلاق الحملة، كانت جودة المنتج لا تزال دون المستوى المطلوب، وطلب إنريكو معياراً أعلى من المسؤولين عن الإنتاج. قام هؤلاء بتعديل أنظمة مراقبة الجودة المؤتمتة التي أضحت ترفض المزيد من المنتجات، لكنها برغم ذلك كانت تسمح لمنتجات سيئة بالمرور عبرها. قال إنريكو لمديري التصنيع: «أنتم يا شباب لا تفهمون». جعلهم يعدّلون النظام ليرفض كل شيء ما عدا منتج المعيار الذهبي. فعلوا ذلك، ونجم عن التعديل رفض ما قيمته نحو 30 مليون دولار من المنتجات. كانت هناك الكثير من الماشية ذلك الشتاء التي تناولت ملء بطونها رقائق بطاطا ليز.

قال إنريكو: «كنت أعرف أن ذلك سيدفع القائمين على المصانع إلى الجنون». كان مديرو المصانع يكرهون أن ترفض آلاتهم منتجاً ولم يكونوا ليتساهلوا مع عدم الفاعلية في منشآتهم. لهذا عملوا على وضع نظام جديد لشراء البطاطا. بدلاً من الشراء من تجار الجملة، تعاقدوا مباشرة مع مزارعي البطاطا وجعلوهم مسؤولين عن الجودة.

حتى عندما كان إنريكو يصرّ على عدم الاقتصاد في تكاليف جودة المنتج، كان يبحث عن طرق لخفض النفقات الإدارية. في 1991، أعاد تنظيم الشركة بهدف خفض 100 مليون دولار من النفقات. كان بحاجة إلى المرونة في التسعير وكان عليه التوقف عن الاعتماد على هوامش

الأرباح المتضخمة للوجبات الخفيفة المملحة لتغطية تكاليف الشركة الكبيرة. ألغى 25% من الوظائف الإدارية والمكتبية في فريتو-لي. كانت تلك خطوة تنطوي على مجازفة، كما قال كثيرون. كان الخفض الكبير للتكاليف، وصولاً إلى المفاصل الأساسية، سيضر بقدرة الشركة على الابتكار مدة خمسة أعوام على الأقل. كان عدم تخفيف النفقات بما يكفي سيؤدي إلى الإضرار بقدرة الشركة على المنافسة، بسبب البنية الإدارية العالية التكلفة. انتقد آخرون الخطوة، قائلين: إن إنريكو كان يخفض التكاليف فقط ليحقق هدف الأرباح المنشود ذلك العام. «لكننا أنفقنا 100 مليون دولار كاملة على تطوير العمل. في العام الأول، لم نحقق الأرباح المرجوة. لكننا جعلنا الصنف الأساسي ينمو».

عمل إنريكو أيضاً على التغيير الكبير الثاني، ألا وهو استعادة الشوارع. جعل الشركة تركز مجدداً على أفضليتها التنافسية الرئيسة: قوتها الكبيرة في توزيع الوجبات الخفيفة المملحة. قام بإلغاء تغليف البسكويت والكعك بطرود كبيرة، وحافظ فقط على المواد التي يمكن خدمتها بسهولة. خفف بنسبة 30% عدد وحدات التخزين لكامل أصناف فريتو-لي. غيرَّ جذرياً حياة مندوبي المبيعات وأعادهم إلى الطرق التي كانت قد حققت لهم النجاح. كان عشرة آلاف مندوب مبيعات أحراراً بوضع كل طاقتهم لتوزيع الوجبات الخفيفة المملحة. مرة أخرى، كان بمقدورهم مَلْءُ الشاحنات فقط بمواد تُباع بسرعة. لم يعد لديهم الكثير من المواد غير المرغوبة التي ينبغي أن يتعاملوا بها، وأضحى بمقدورهم تخصيص مساحة أكبر لمواد تُباع بسرعة.

نجح إنريكو أيضاً في القضية الكبيرة الثالثة - العثور على طريقة أفضل فيما يتعلق بالممارسات الوظيفية خاصة. بصفته خبيراً بالتسويق، كان متلهفاً لإعادة توجيه طاقة الشركة التسويقية نحو الوجبات الخفيفة المملحة. اكتشف أن فريتو-لي كانت قد أنشأت سبع عمليات تسويق إقليمية بحيث يستطيع موظفو التسويق تقديم دعم ترويجي وتجاري أفضل لتجار التجزئة الرئيسين، مثل متاجر سيفوي Safeway للبقالة. لكن، بمرور الوقت، كانت وحدات التسويق الإقليمية تلك تخصص أيضاً أموالاً للتسويق المباشر للمستهلكين، بما في ذلك الإعلان، كطريقة لزيادة المبيعات في مناطقها للمنتجات والعلامات التجارية كلها. كان ذلك نشاطاً أدرك إنريكو أنه خطوة صغيرة في قضية كبيرة. قال: «التسويق في الميدان دعابة. لا يمكن بتلك الطريقة معرفة أفكار المستهلكين الداخلية». نتيجة لذلك، لم تكن الحملات المحلية تتمتع أبداً بقوة أو تأثير كافيين لتحقيق اختراق في زحمة الإعلان القومية. كان مثل ذلك الإنفاق قد أصبح معروفاً في الشركة باسم «تسويق الأرنب». (أي شيء يوصف بأنه «أرنب» يُعدّ خطوة صغيرة). في خطوة واحدة جريئة، ألغى إنريكو تسويق الأرنب كله. قرر أن المستهلك ينبغي أن يكون محط اهتمام الإدارة الكامل. كانت عمليات التسويق الإقليمية ستعود إلى دورها الأصلي في منح بائع التجزئة الدعم الذي يريده. «جعلنا الإدارة الميدانية مسؤولة عن خطة الأرباح، والمقر الرئيس مسؤولاً عن الميزانية العامة».

عثر إنريكو أيضاً على نزف كبير في النفقات، وبؤرة زمنية، وعائق للابتكار في عملية إدارة منتج فريتو-لي. كلما كان هناك اقتراح بإحداث

تغيير أو ابتكار -بالتغليف، أو النكهة، أو السعر، مثلاً -كان على فريق العلامة التجارية الدخول في عملية طويلة ومعقدة تدعى 2227. (كان ذلك رقم نموذج الطلب الداخلي الذي يجب استخدامه للحصول على الموافقة). كان ينبغي شرح طبيعة التغيير والسبب الذي يدعو إليه، ثم الحصول على اثني عشر توقيعاً؛ واحد لكل مدير إدارة. دون اثني عشر توقيعاً على النموذج، كان التغيير مستحيلاً. كان قد تم ابتكار تلك الطريقة لضمان أن تعرف كل الأقسام التغييرات التي ستطرأ على السوق، لكنها كانت قد أصبحت بيروقراطية بنفسها، لا تناسب سوى قول: لا. بقيت عملية 2227 موضع تطبيق طوال أكثر من عقد، وكان هناك موظفين بدوام كامل مسؤوليتهم الوحيدة إدارتها.

نسف إنريكو العملية كلها. أنشأ بدلاً منها عمليةَ إدارة إنتاج جديدة. كان فريق العلامة التجارية يعمل معاً لإنشاء مفكرة تسويق لكل ربع عام، تتضمن كل نشاطات الترويج، وتخفيضات الأسعار، والتغليف والتغييرات التي تطرأ على المنتج أو طرق تعريفه. كان على الأقسام المختلفة بعد ذلك أن تتعاون مع نظام التوريد إلى المتاجر لتنفيذ العمل دون أخطاء.

استهداف أنهيزر-بوش

أدّت خطوات إنريكو الداخلية إلى إصلاح شامل للشركة، الذي كان ضرورياً لضمان أن موارد فريتو-لي جاهزة للمعركة ومتوافرة عند الطلب. قال: «كانت لدينا (قدرة وكفاءة) أكبر من حصتنا في السوق. لا بد أنه كانت لدينا 90% من مواهب التصنيع في الصناعة. 80% من

مواهب التسويق. لكن لم نكن نحظى سوى بحصة 40% من السوق. لم نكن نستثمر قدراتنا بالطريقة المثلى. كنا نبذل قصارى جهدنا، لكن دون أن نحقق النتيجة المرجوة».

لكن آنذاك، بعد إزالة أسباب التشويش، ورفْعِ جودة منتجات الوجبات الخفيفة المملحة، والسيطرة على التكاليف، وتعديل نظام العمل، كان بمقدور إنريكو إطلاق قوة منتج فريتو-لي المطوّر الساحقة وقدراتها التسويقية، وقوة نظام توزيعها خاصة؛ المؤلف من عشرة آلاف مندوب مبيعات.

لدعم الهجوم، كانت لدى إنريكو خدعتان تسويقيتان جاهزتان. أولاً، قام بخفض الأسعار. أصاب ذلك المنافسين بالدهَش. أثناء العقد السابق، كانت فريتو-لي قد دفعت الأسعار صعوداً، أولاً بسبب التضخم، ثم لتغطية تكاليف منتجات جديدة فاشلة أو منخفضة الجودة. كان منافسو فريتو-لي قد اعتادوا على تلك المظلة التسعيرية ويشعرون بالراحة تحتها. حتى إذا كانت تكلفتهم أعلى بكثير من فريتو-لي، إلا أنهم كانوا يستطيعون برغم ذلك البيعَ بأسعار أقل منها وجني أرباح من ذلك.

قام إنريكو بإغلاق تلك المظلة فجأة، وتبلل الكثير من المنافسين. أغلق لاعبون إقليميون مثل غراني غوز Granny Goose، وكينز Cains، وبوردن Borden أبوابهم في ثلاثة أعوام. نتيجة لذلك، استعادت فريتو حصتها في السوق. كانت تلك خطوة تسويق جيدة، ولعباً قرب المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً دون الدخول إليها. كانت تلك سياسة تسعير هجومية، لكنها ليست قاتلة. طال تخفيض الأسعار المنتجات كلها،

وتجار التجزئة كلهم في المناطق كلها، ولم يستهدف منافسين محددين في حالات معينة.

كانت لدى إنريكو أيضاً مفاجأة خاصة بإيغل. وفقاً لستيف إنغلاندر، مدير تسويق إيغل آنذاك: «لم تتمكن فريتو-لي أبداً من اكتشاف الخلل في درع إيغل. عندما اكتشفته، لم يستغرق الأمر وقتاً طويلاً من فريتو لتجعل إيغل تختفي عن الساحة».

كان إنريكو يعرف أنه لن يبدو منطقياً أن يهاجم إيغل بمنطقة جودة المنتج، لأن فريتو قد تخسر المعركة. ولم يكن ضرورياً أيضاً أن تتفوق فريتو-لي على إيغل في الإعلان، لأن علامة إيغل التجارية آنذاك كانت معروفة جيداً وتحظى باحترام كبير. استنتج إنريكو أن عليه مزج إستراتيجيّتَيْ تسويق - إطلاق قوة فريتو الساحقة لتدمير مصدر أرباح إيغل الرئيس، وعمل المتاجر الكبيرة. من دون مصدر الأرباح الرئيس ذاك، لن يستطيع عمل إيغل الصمود، لأنها لا يمكن أن تعيش فقط على عملها مع شركات الطيران والمشارب. بفضل الإصلاح الداخلي، أصبح لدى مندوبي مبيعات إنريكو وقت إضافي 30% يقضونه في بيع وتوزيع الوجبات الخفيفة المملحة -يعادل ذلك إضافة تسع مئة شخص جديد إلى فريق المبيعات. ضربت فريتو-لي بقوة لاستعادة الشارع من إيغل.

اعتمد إنريكو على رغبة موظفيه في الفوز. أمر بصنع مماسح للأرجل عليها شعار النسر الخاص بوجبات إيغل الخفيفة يعلوه رمز «لا» (كان يقطع الدائرة خط مستقيم). في مؤتمر فريتو-لي السنوي، تم وضع المماسح عند مدخل كل غرفة ليتمكن الموظفون من دَوْسِ

النسر. ابتكر موظفون في كل مكان من الشركة نسخهم الخاصة من شعار «النسر المجهد». مثل قادة مقاتلات حربية، كان العمال يلصقون تلك الصور على جوانب آلاتهم أثناء عملهم لتحضير منتج يتفوق على إيغل في اختبارات التذوق الشهرية. كان السائقون يضعون صور النسر المجهد على أبواب شاحناتهم، ويخرجون للعمل لتزويد المتاجر بمنتجاتهم والتسبب بصدمة لشركة إيغل.

لعب إنريكو بقوة أيضاً مع أنهيزر–بوش. في ذلك الوقت، كانت بيبسي تصنّع وتزوّد منافستها بعلب الشراب. وكانت بيتزا هت Pizza Hut، إحدى شركات بيبسي، تقدم جعة بودفايزر في منافذ بيعها. ضغط إنريكو على رئيس بيبسي واين كالوي لقطع تلك العلاقات مع أنهيزر–بوش.

برغم أن روجر إنريكو غادر فريتو–لي 1993 ليصبح نائب رئيس بيبسي، إلا أن خليفته ستيف رينموند تابع إستراتيجية القوة الساحقة بالعزم نفسه ولتحقيق أهداف أكبر. عندما كان رينموند يستعد لاستلام إدارة فريتو–لي، أمضى شهرين في الملعب يزور عملاء، وفريق المبيعات، ومواقع التصنيع والتوزيع، ويتحدث مع مستهلكين. خرج رينموند بنتيجة مفادها أن إنريكو كان قد وضع إستراتيجية لامعة، التي يمكن أن تحقق الكثير. قال إنريكو: «كنت سعيداً بنمو المبيعات بنسبة 7 – 8%. قال ستيف: إنه يظن أنه يستطيع مضاعفة رقم النمو». كان إنريكو يشك بأن ذلك ممكن، لكن رينموند وفى بوعده جيداً. كانت تلك أنباء سيئة لإيغل.

في نهاية المطاف، لم تتمكن إيغل من الصمود أمام قوة فريتو-لي الساحقة التي نشأت من منتج فائق الجودة، وأسعار أقل، ونظام توزيع شامل، والتي ازدادت قوة بالضغط الذي مارسته بيبسي على إيغل عبر شركتها الأم، أنهيزر-بوش. بحلول 1996، كانت فريتو-لي قد استعادت أربع نقاط من حصة السوق، وأوقفت علامات إيغل التجارية في مكانها. وبعد أن أغلقت أنهيزر-بوش الأبواب على إيغل، اشترت فريتو-لي أربعاً من مصانعها.

قصة فريتو-لي مثال على الاستعمال المؤثر، والحاسم، والتقليدي للقوة الساحقة.

عند استعمال القوة، كن حذراً

يمكن أن يؤدي استعمال القوة أحياناً إلى نتيجة عكسية. يمكن أن تكون تلك إستراتيجية خطرة، مثلاً، إذا لم تكن الشركة التي تستخدمها تتميز على منافسيها بالتكلفة، ولديها على الأقل منتجات مكافئة، ويفضل أن تتمتع بجودة أعلى أيضاً. دون تلك الأفضليات، يمكن للمنافسين أن يصدّوا الهجوم القوي بتقديم عروض جديدة تجذب العملاء، أو بمنتجات أفضل، أو بخفض الأسعار.

يمكن أن يصل استعمال القوة إلى مدى أبعد من اللازم، وينجم عن ذلك عواقب وخيمة على المهاجم نفسه. إذا كانت القوة ساحقة وأدّت إلى استسلام المنافسين تماماً، ربما ينجم عن ذلك إشهارهم للإفلاس. ثم سيكون لديهم وقت وقدرة على التفاوض مجدداً بشأن

عقود بشروط ميسّرة وتسييل أصول غير منتجة. ربما تخرج الشركة من حالة الإفلاس بوضع أفضل من ذي قبل، مستعدة للمنافسة أو لشن هجومها الخاص بها. يكون من الأفضل غالباً استخدام قوة كافية لإضعاف المنافس، لكن دون القضاء عليه.

أخيراً، يكون قائد السوق الذي يستخدم قوة ساحقة هدفاً طبيعياً لاحتجاج المنافسين، وتقارير صحفية مضادة، وتحقيق قضائي. القوة الساحقة إستراتيجية مناسبة فقط للشركة المستعدة لقضاء وقت مناسب لجمع معلومات عن السوق ووضع خطة لتفادي أي وصمة تتعلق بإساءة استخدام قدراتها. إذا تم توجيه أي اتهام لك، حتى إذا تبين في النهاية أنك بريء، فإن دفاعك عن نفسك بما يتطلبه من وقت وجهد قد يستهلك موارد، وربما يكون له تأثير سلبي في سمعة العلامة التجارية. لا تدع ذلك يحدث.

لكن فيما يتعلق بالشركة التي تمتلك موارد قوية؛ يمكنها الاستفادة منها في معركتها، ولديها الإرادة لاستعمالها، والكبح الذاتي لتفادي سلوك غير مرغوب، يكون استعمال القوة الساحقة إستراتيجية التسويق الأكثر فاعلية بالتأكيد، وربما تكون مراقبتها والاشتراك بها الأكثر إمتاعاً.

قال روجر إنريكو: «كان ذلك غاية الإمتاع. كانت بالتأكيد أروع لحظة في مسيرتي المهنية».

الفصل الثالث

استغلال ظواهر غير مألوفة

تكون فرصة النمو أحياناً متوارية في ظاهرة -مثل ما يفضّله العميل أو سلوك موظف على نحو يبدو خارجاً عن المألوف- تبدو، للوهلة الأولى، غير ذات صلة بالإستراتيجية، أو العمل، أو النمو. يعرف لاعبو التسويق الجيدون أن مثل تلك الظواهر يمكن أن تحتوي على بذور فكرة عمل جديدة، ويبحثون عن طرق للاستفادة منها.

الظاهرة غير المألوفة هي عمل غير معتاد، بعيد عن النموذج السائد. مثال جيد على الظاهرة غير المألوفة في العمل هو الظاهرة التي حدّدها شخص يدعى جو جيرارد. وفقاً لكتاب غينيس للأرقام العالمية، جيرارد أفضل بائع سيارات في العالم؛ وفقاً لحجم المبيعات. يدعوه هاري بيكوذ «مايكل أنجلو وتايغر وودز المبيعات». في كتاب جيرارد «كيف تبيع أي شيء لأي شخص»، وصف ما دعاها «قاعدة 250» التي تقول: إن كل شخص في العالم يعرف على الأقل 250 شخصاً يمكن أن يمارس عليهم نوعاً من النفوذ. قاعدة 250 هي أساس طريقة جو في البيع. يتجلّى منهجه في تحديد أشخاص -مثل رئيس اتحاد، أو وجيه مجتمع، أو ابن رجل أعمال معروف- يتمتعون بنفوذ قوي على 250 من أصدقائهم

ومعارفهم ويفعلون كل ما يتطلبه الأمر لتحويل هؤلاء الأشخاص إلى عملاء يشعرون بالرضا. سيقوم هؤلاء بمعظم عمل جو بالبيع نيابة عنه.

استمد جو قاعدة 250 من ظاهرة غير مألوفة رآها أثناء حضوره جنازة في ديترويت. في المكان الذي جرت فيه الجنازة، تلقى كل مدعو بطاقة دعاء. بخلاف أي جنازة أخرى كان جو قد حضرها، كان مطبوعاً على البطاقات صورة الفقيد. كمندوب مبيعات، لم يسع جو سوى أن يتساءل عن فائدة تلك البطاقات. كانت تكلفة إنتاج بطاقة دون صورة أقل بالتأكيد، وكان واضحاً أنه لا يمكن استعمالها مجدداً. تساءل جو كيف قرر مدير الجنازة عدد البطاقات التي ينبغي طبعها -تفادي طباعة أقل من اللازم، هو أمر لن يكون مناسباً؛ أو طبع الكثير، سيكون تبذيراً للمال. بعد الجنازة، تكلم جو مع مدير دار الجنازة وسأله كيف حدّد كمية البطاقات التي ينبغي طباعتها. قال المدير لجو أنه كان قد لاحظ، أثناء أعوام عديدة من إدارة الجنازات لكل أصناف البشر، أن نحو 250 شخصاً يحضرون في كل مرة.

أثارت ظاهرة بطاقات الدعاء إعجاب جو، واستنتج أنه إذا جاء 250 شخصاً إلى جنازة أحدهم، لا بد أنه كان يتمتع ببعض النفوذ عليهم في الحياة -ربما بما يكفي ليقترح نوع السيارة التي عليهم شراؤها أو الجهة التي يشترون منها. بعد الجنازة، بدأ جو يفكر في كل زبون، ليس كعميل فقط، لكن كنافذة على 250 زبون إضافي. كان ذلك الموقف، كما قال، هو الذي جعله أفضل مندوب مبيعات سيارات في العالم.

تلك هي قوة الظاهرة غير المألوفة عندما يتم اكتشافها والاستفادة منها.

تبقى معظم الظواهر غير المألوفة غامضة، بأي حال، أو يتم تجاهلها. تحاول الشركات احتواءها أو قمعها، لأنها تبتعد عن النموذج السائد فقط، وقد يؤدي قبولها إلى تعطيل إجراءات تشغيل قياسية. عندما يعلم مديرون قياديون عن ظواهر غير مألوفة، غالباً ما يعدّونها أحداثاً ضيقة، أو عشوائية، تقع مرة واحدة. إدارة عمل أمرٌ صعب بما يكفي دون الحاجة إلى التفكير في كل أمر استثنائي يبدو عشوائياً.

ذلك مؤسف جداً. يمكن أن تكشف الظواهر غير المألوفة أحياناً عمّا يريده عملاؤك منك فعلاً. يمكن أن تلقي الضوء أيضاً على ما يمكن لشركتك تحقيقه. بذل الاهتمام بالظواهر غير المألوفة ربما يدلك على فرص كبيرة لتنمية عملك بتوسيع نطاق مدى كنت تفعله على نطاق ضيق.

يمكن أن يكون استغلال ظاهرة غير مألوفة صعباً -يتطلب نقل ظاهرة محدودة إلى نطاق أكثر اتساعاً تعديلَ أنظمة وإجراءات العمل للحفاظ على أو تشجيع السلوك الجديد وتحقيق أفضلية تنافسية في التكلفة، والجودة، والوقت، والقيمة.

لكنّ مديري التسويق الجيدين لا يتجاهلون الظواهر غير المألوفة أو يصرفون نظرهم عنها. يمعنون النظر فيها ويبحثون عن طرق للاستفادة منها، ويسألون: ما الذي يحدث فعلاً؟ كيف يمكن أن نتعلم

من هذا؟ هل هناك فكرة مخفية هنا يمكن أن تنقل العمل إلى مستوى جديد كلياً؟

واسو Wausau تسعى إلى تنمية إنتاج الورق الخاص

كانت واسو لاعباً كسولاً في صناعة الورق. تم تأسيس الشركة 1899، وتدير معملاً على ضفة نهر ويسكونسن، في بلدة بروكاو شمالي ويسكونسن. في 1977، تم تعيين ريتشارد رود رئيساً لواسو للورق، وطلب منه مجلس الإدارة أن يعمل على تحديث الشركة. كان واضحاً لرود، الذي كان رئيساً لقسم صناعة الورق في فيليب موريس Philip Morris، أن المشكلة الرئيسة في واسو هي القصور الذاتي. قال: «كنا نقف أمام انهيار ثلجي يتحرك بسرعة وكان يبدو أنه سيغمرنا. كان التغيير مطلوباً، وقد قمنا بالتغيير».

بدأ رود يعيد تفعيل الوحدة الرئيسة للشركة، معمل بروكاو، الذي كان ينتج ورق طباعة وكتابة. كان بروكاو يبيع منتجاته لعدد كبير من تجار الورق في الغرب الأوسط. كان التجار، بالمقابل، يبيعون للمطابع وتجار تجزئة الورق. عبر مزيج من خفض النفقات، وتحسين الجودة وأسلوب العمل، وبعض الاستثمارات الرأسمالية، سرعان ما حوّل رود بروكاو إلى مركز رائد لجني الأرباح لشركة واسو.

سعى رود، الذي كان رجل أفعال ويتمتع بطاقة كبيرة (كان قائد مقاتلة في الحرب الكورية ويحب سيارات السباق)، إلى تنمية بروكاو بعد ذلك.

كان مصنع بروكاو، الذي تم بناؤه في 1899، قد خضع لعمليات تحديث عبر السنين، لكنه كان صغيراً نسبياً مقارنة بمنافسيه الكبار في صناعة الورق، ولم تكن آلاته وعملياته التشغيلية تضاهي هؤلاء بالكمية والسرعة. بأي حال، كان بروكاو يتمتع بسمعة صنع أوراق عالية الجودة وقدرة على إنتاجها بتنوع واسع من الألوان. بالرغم من وجود طلب قوي وثابت على أوراق بروكاو الملونة العالية الجودة، إلا أن التجار الكبار كانوا يفضلون التعامل مع المتطلبات اليومية لتجارة الورق -الورق الأبيض، وعدد صغير من الألوان الرئيسة، بكميات ثابتة. نتيجة ذلك، أنشأت بروكاو علاقة عمل حصرية مع تاجر كبير واحد وافق على توزيع منتجاتها في ذلك السوق. كانت تبيع أيضاً عبر عدد من التجار الأقل شأناً.

بينما كانوا يفكرون في طرق لزيادة النمو، لاحظ رود ومستشاروه ظاهرة غير مألوفة. في شيكاغو، كانت حصة بروكاو أكبر من أي سوق آخر. بالرغم من أن فريق إدارة رود كان يعرف تلك الظاهرة، إلا أنه لم يتحرّ أسبابها أبداً. كان نائب الرئيس لشؤون المبيعات يظن أن الحصة الأكبر نتيجة علاقة عمل قوية وخاصة بين مندوب مبيعات بروكاو في شيكاغو والتجار المحليين.

لم تكن تلك، في الواقع، هي الحقيقة. كان هناك فرقان أساسيان في الطريقة التي تقوم بها بروكاو بعملها في شيكاغو. أولاً، كان لديها علاقات مع معظم تجار الورق الرئيسين، وليس علاقة حصرية مع تاجر واحد فقط، كما كانت تفعل في أسواق أخرى. ثانياً، كانت تنقل منتجاتها إلى التجار بأسرع مما تفعله في أي مكان آخر -غالباً بعد

يوم من تلقي الطلب. تساءل رود إن كان ممكناً استغلال تلك الظاهرة في أسواق أخرى لزيادة حصة شركته منها. إذا كان ذلك ممكناً، ما هو مستوى الخدمة التي ينبغي أن تقدمها بروكاو؟ ما هي الأنظمة والإجراءات التي يجب تغييرها؟ كيف سيؤثر التغيير في التكاليف والتسعير؟ ما الذي سيفعله المنافسون رداً على ذلك؟

كانت المهمة الأولى هي اكتشاف ما يجري على أرض الواقع. كيف تستطيع بروكاو التعامل مع ذلك العدد الكبير من التجار في شيكاغو؟ وكيف يمكنها تلبية الطلب بعد يوم واحد من تلقيه؟ كان جواب السؤال الأول أنها رمية من غير رامٍ، وأن الأمور، بمرور الوقت، قد تطورت على ذلك النحو هناك. لكنٍ إذا كان ذلك ممكناً في شيكاغو، لماذا لا يكون ممكناً في مكان آخر؟ كان جواب السؤال الثاني أن شيكاغو على بعد مئة ميل فقط من مصنع بروكاو، وأن كل مسار توصيل إلى مدن الغرب الأوسط يخدمه المصنع يمر عبر تلك المدينة. كانت شاحنات بروكاو تمر من شيكاغو كل يوم في طريقها إلى مدينة كنساس أو سانت لويس أو مينابولس. نتيجة ذلك، كان تجار شيكاغو قد تعلّموا أنهم إذا طلبوا منتجاً من بروكاو، فإن هناك فرصة طيبة أن تكون على متن شاحنة تغادر المصنع في اليوم اللاحق. وأصبح مسؤولو النقل في بروكاو معتادين على وضع طلبية شيكاغو في شاحنة متجهة إلى كليفلاند. ولأن التجار كانوا يعرفون أنهم يستطيعون الحصول على طلبياتهم من بروكاو بسرعة، كان بمقدورهم الاحتفاظ بمخزونات صغيرة فقط، مما يمنحهم مساحة أكبر للاحتفاظ بتنوع أوسع من منتجات الورق.

استطاعوا بذلك تسريع دورة مخزوناتهم وتقديم تنوّع أفضل وخدمة أسرع لعملائهم. كانت بروكاو تتمتع بحصة كبيرة من سوق شيكاغو لأنها كانت تساعد التجار على خفض نفقاتهم وزيادة حجم عملهم.

عندما فهموا سبب تلك الظاهرة، أصبح رود وبعض أعضاء فريقه مقتنعين بأن بمقدورهم تحسين أداء بروكاو على نحو كبير إذا استطاعوا تكرار نموذج شيكاغو في أسواق أخرى. لكن ذلك لم يكن سهلاً. كانت هناك الكثير من الأسئلة التي تحتاج إلى أجوبة. للعثور عليها، كان عليهم أن يدفعوا أنفسهم وزملاءهم إلى خارج منطقة الراحة.

بدؤوا بعد ذلك باستطلاع آراء عملاء بروكاو خارج منطقة شيكاغو لتحديد مستويات الخدمة التي يحصلون عليها. كان رود متفاجئاً وسعيداً بما اكتشفوه. كان التجار يحصلون على خدمة سيئة من كل مورّديهم. عادة، كان على التاجر الانتظار أسبوعين لاستلام منتج عادي، مثل ورق الطباعة الأبيض. كانت سرعة إنجاز الطلب بطيئة، وبالمعدل، كان 20% من مواد الطلبية إما خطأ أو يتم إعادتها. لم يكن ذلك يضر بالتاجر نتيجة خسارة المبيعات فقط، وإنما يزيد من نفقاته الإدارية أيضاً. كان عليه الاحتفاظ بوثائق عما يتم تسليمه وما لم يصل من الطلبيات، وأن يتابع المورّدين، وأن يُعلِم العملاء بحالة طلبياتهم، وأن يتوثق من أن حساباته دقيقة بشأن ما تم تسديده وما لم يتم.

كانت لدى التجار مشكلات وتعقيدات أكبر من ذلك عندما يتعلق الأمر بخدمة منتجات خاصة. كان المستهلكون، القائمون على المطابع عادة، يفضلون أنواعاً خاصة من الورق لأنها تأتي بتنوع واسع من الألوان

والأبعاد. بالرغم من أن التجار لم يكونوا يحبون تخزين تلك الأنواع من الورق، إلا أنهم كانوا يحبون طلبياتها لأنها تمنحهم أرباحاً أعلى. لكن فيما يتعلق بالمصنّعين الكبار، منافسي بروكاو، كانت كل طلبية من ورق خاص تتطلب تغييراً في خط الإنتاج، مما يزيد تكلفة وتعقيد عملياتهم. نتيجة لذلك، كان الصانع يحدد عادة كمية بحد أدنى على الطلب الخاص، غالباً ما تكون حمولة شاحنة (أربعين ألف رطل من الورق)، وكان التسليم يستغرق من أربعة إلى ستة أسابيع.

وضعت هذه الشروط على الطلبيات الخاصة التجارَ في موقف صعب. إذا أراد العميل طلب كمية صغيرة من مادة خاصة، ربما يكون التاجر مرغماً على استلام الحد الأدنى من الكمية التي يحددها المصنّع (حمولة شاحنة) وتخزين الباقي. لكن معدل دورة مخزون المنتجات الخاصة لم تكن سوى أربع أو خمس مرات في العام، مقارنة بعشرة إلى اثنتي عشرة مرة لمخزونات المنتجات العادية. إضافة إلى ذلك، كانت المنتجات الخاصة تَشْغَل مساحة كبيرة. لهذا، بالرغم من أن التجار كانوا يحققون أرباحاً أعلى من طلبية المنتجات الخاصة نفسها، إلا أنه كان لديهم اعتقاد راسخ أن تلك الأرباح لا تضيف الكثير، هذا إذا كانت تضيف شيئاً، إلى عملهم الأساسي.

لهذا، أخذ رود يرى أن الحجم الصغير والتركيز على المنتجات الخاصة في مصنع بروكاو يمكن أن يحقق أفضلية تنافسية، بدلاً من أن يكون قيداً، بمواجهة المصنّعين الكبار. كان مصنع بروكاو، بالرغم من تأخره مقارنة بالمنافسين عندما يتعلق الأمر بمعدل دورات مخزون

الأوراق العادية، أكثر استعداداً لطلبيات المنتجات الخاصة. كان مكلفاً على نحو كبير على المنافسين، إن لم يكن خارج نطاق المعقول، أن يقوموا بتعديل نظام عمل آلاتهم الضخمة، والعالية السرعة، والغزيرة الإنتاج لتلبية عدّة طلبات صغيرة من المنتجات الخاصة. بدأ رود يرى أن مزيجاً من الخدمة السريعة وتصنيع الطلبيات الخاصة ربما يمنح الشركة أفضلية لن يكون بمقدور المنافسين مضاهاتها.

قرر رود اختبار النموذج الجديد بإجراء تجربة في مينابولس. كانت بروكاو ستصنع كمية من أوراقها وتحتفظ بها في المصنع. كانت ستعرض تلبية الطلب في يوم واحد على منتجات موجودة أصلاً في مخازنها. إذا استلموا طلباً الساعة 4 بعد الظهر، سيصل إلى مخزن التاجر 8 صباح اليوم الثاني. قال أحد أعضاء فريق رود: «قلنا ذلك للجميع. أخبرنا كل من نعرفهم».

كانت بروكاو ستشهد أيضاً تطوراً ملموساً في إنجاز الطلبات. وضعت هدفاً بحيث يتم استكمال 96% أو أكثر من كل طلب. فيما يتعلق بمنتجات لا توجد في المخازن، كانت بروكاو ستختصر مدة التسليم إلى أسبوعين من مدة أربعة إلى ستة اللأسابيع المعتادة. إضافة إلى ذلك، لن تطلب من التاجر الحصول على حمولة شاحنة كاملة.

ثم نظر فريق رود إلى الأسعار. قررت الشركة عرض المنتجات الخاصة بأسعار منافسيها نفسها، التي كانت أعلى بنحو 35% من أسعار المنتجات العادية. لكنها اختارت أيضاً رفع سعر منتجاتها العادية بمعدل 10%. بقيامها بذلك، كانت بروكاو تأمل ثني التجار عن شراء

كميات كبيرة من المنتجات العادية منها، لأن إدارتها تريد ببساطة تكريس معظم طاقتها للورق الخاص. اكتشفت الشركة أن ذلك سيمنح حصة أكبر من عمل الورق العادي منافسيها ويثنيهم عن منافستها في مجال الورق الخاص. سيكون الجميع سعداء بذلك.

أخيراً، أدرك رود أن بروكاو لا تستطيع عرض خدمة التوصيل اليومي في سوق لا تتعامل فيه إلا مع تاجر واحد فقط. كانت تكاليف الشحن باهظة. لهذا، كان عليها إنهاء علاقات العمل الحصرية التي كانت تقيمها مع تجار كبار في كل سوق، وتبيع لكل من يرغب في الشراء.

الاستعداد لتنفيذ الإستراتيجية

قبل البدء بالاختبار في مينابولس، كان يجب على بروكاو إجراء بعض التحسينات على نظام تقديم القيمة؛ بدءاً بالإنتاج. بالرغم من أن المصنع كان يقدّم آنذاك منتجاً عالي الجودة بفاعلية كبيرة، إلا أن رود كان يريد من شركته أن تصبح أفضل في تغيير نماذج العمل، والتلوين، وقطع وتغليف الورق، والتخفيف من الهدر. للقيام بذلك، اعتمد مصنع بروكاو أنظمة تحكم مؤتمتة إضافية، وأضاف خطوط تغليف جديدة. أصبح واحداً من أصغر مصانع الورق في البلاد التي تمتلك أنظمة تحكم معقدة بالعملية الإنتاجية.

غيّرت تلك التحسينات على عملية الإنتاج، التي لم تتطلب سوى القليل من الاستثمار الرأسمالي، قدرات مصنع بروكاو جذرياً. كان بمقدوره آنذاك تقديم 235 منتجاً مختلفاً لعملائه. كان ممكناً تسليم

الكثير منها في اليوم الثاني. كان من الممكن ضمان وصول الباقي في أسبوعين. لم يكن هناك أي منافس يعرض أكثر من خمسة وخمسين منتجاً. كان معظمهم يقدم وعوداً بالتوصيل في أربعة أسابيع.

حتى هذه القدرة الإنتاجية الجديدة لم تكن كافية لضمان توصيل سريع بأي حال، وكان ذلك يتطلب معالجة الطلب بوقت أقل؛ الذي تبين أنه عائق آخر أمام بروكاو. كانت الشركة تعتمد إجراءً يدوياً لتلقي الطلب حيث كان معقداً، ويتطلب الكثير من الوقت، وعرضة للخطأ. إذا كانت الشركة ترغب بالوفاء بوعد التوصيل في اليوم الثاني، كان عليها معالجة الطلبات في دقائق، وليس ساعات أو أيام. لهذا، بسّطت بروكاو أولاً عملية إدارة الطلب ثم أتمتته. (هذا هو الترتيب المناسب للعمل. تؤتمت الكثير من الشركات عملية معقدة ثم، عندما تفشل النسخة المؤتمتة في إحداث تأثير إيجابي، تقوم بتبسيطها).

كان العمل في القسم اللوجستي في بروكاو يحتاج إلى عناية خاصة. بالرغم من أن العمل اللوجستي كان يبدو جيداً، بأسطوله من الشاحنات الحديثة والسائقين الموظفين لدى الشركة بدوام كامل، إلا أن بعض الأمور لم تكن تتناسب مع سياسة التوصيل في يوم واحد. كانت عادة بروكاو المتبعة هي إرسال شاحنة فقط عندما تصبح مليئة بالمنتجات، وقد يستغرق الأمر أياماً لجمع ما يكفي من الطلبيات للقيام بذلك. أحياناً كان على قسم الشحن التعامل مع مشكلة معاكسة؛ وهي أن موزعاً يرغب في الحصول على طلبية كبيرة تزيد عن قدرة شاحنات بروكاو، وكان على المصنع أن يرسل شحنات جزئية على دفعات. إضافة

إلى ذلك، عندما كان على الشاحنة أن تقطع أكثر من أربع مئة ميل، كان القانون يأمر السائق بالتوقف ثماني ساعات للراحة.

من أجل الوفاء بوعد التسليم في اليوم الثاني، كان على بروكاو أن تولي أهمية لطلبية العميل أكبر من ملء الشاحنات بالمنتجات. لهذا، ابتداءً من تجربة مينابولس، تخلت عن شعار «لا شاحنة تغادر نصف ممتلئة». سمحت بأن يتم وضع جدول لحركة الشاحنات بحسب الحاجة. فوّضت قسم الشحن لاستئجار شاحنات عند الضرورة للتعامل مع طلبيات كبيرة جداً. للمسافات الطويلة، عيّنت سائقين اثنين لكل شاحنة، وهكذا كان يمكنها توصيل المنتجات في اليوم الثاني إلى الموزعين دون التقيد بحد أربع مئة الميل. فيما يتعلق بالطلبيات الأصغر، إذا لم تكن هناك شاحنة، كان قسم الشحن مفوضاً بالاستفادة من خدمة التوصيل في الليل، مثل فيد-إكس FedEx أو يو-بي-إس UPS، إذا لم يكن العميل يرغب في الانتظار يوماً إضافياً.

كان وضع إجراءات جديدة موضع تطبيق شيئاً، بالطبع، وجعل الموظفين يستعملونها شيئاً آخر تماماً، ناهيك عن الفاعلية والاقتناع بها. واجه رود تحدّياً صعباً في تغيير ذهنية الموظفين في شركته.

مدير القسم اللوجستي، مثلاً، لم يكن يستطيع إخراج شاحنة من الشركة إذا لم تكن ممتلئة أو شبه مليئة. كان قد أمضى معظم حياته المهنية مع بروكاو، وكان هدفه دائماً تحقيق أقل تكلفة ممكنة بتسيير عدد صغير من الشاحنات التي تحمل كل منها أكبر حمولة ممكنة. قال رود: «لم يستطع المسؤولون عن الشحن أن يفهموا كيف سنرسل خمس

شاحنات في الأسبوع إلى السوق، في حين كنا نرسل في ذلك الوقت اثنتين فقط. كانت فكرة النقل في الليل بغيضة لهم. كان علينا أن نُثبت لعملائنا أننا نعني ما نقول. للقيام بذلك، كان علينا أن نقبل تكاليف الشحن الأعلى، على الأقل في البداية».

عقد رود اجتماعاً إثر آخر مع مدير القسم اللوجستي. وافق الأخير على الإستراتيجية الجديدة وحاول التقيد بها. لكن، عندما بدأت تجربة مينابولس تقريباً، عاد إلى طرقه القديمة. كان يرفض تسيير شاحنة نصف ممتلئة. كان يمنع إرسال شحنة على غرار ما تقوم به فيد-إكس. لم يكن العميل يستلم طلبيته. أخيراً، بعد أن بذل قصارى جهده لجعل المدير ينفذ ذلك العمل، استسلم رود وأبعده عن القسم اللوجستي إلى موقع آخر.

كان فريق المبيعات بطيئاً في اعتناق الإستراتيجية أيضاً. لم يستسغ مندوبو المبيعات فكرة التخلي عن العلاقات الحصرية مع تجار كبار؛ حيث كانوا قد عملوا جاهدين لبنائها والحفاظ عليها. قال رود: «كان بعض مندوبي المبيعات يلعبون الغولف مع عملائهم طوال عشرين عاماً. كان عليهم أن يقولوا آنذاك: (بالمناسبة، ابتداءً من الغد سنبيع المنتج نفسه لثلاثة من أكبر منافسيكم)». كان الأسوأ من ذلك قيامهم بزيارة العملاء المحتملين، لأن هؤلاء كانوا الأشخاص الذين تجاهلهم فريق المبيعات طوال أعوام. أمضى رود ساعات مع مدير المبيعات وفريقه يحاضر ويهدّد، وتمسك مندوبو المبيعات بالرغم من ذلك بمعارضتهم. في النهاية كان عليه أن يأمرهم بالقيام بتلك الزيارات. أقرّ أن هناك

مخاطر في القيام بذلك -ربما يخسرون بعض العملاء- لكن لم يكن لديهم بديل.

كان مندوبو المبيعات محقين. لم تكن العملية سهلة ولم تجرِ الرياح بما تشتهي السفن. قال رود: «كان بعض عملائنا يكرهون ذلك. هدّدنا أحد التجار قائلاً: (افعلوا ذلك، ولن نشتري شيئاً آخر منكم). كان العملاء المحتملون يفتقرون إلى الحماسة في البداية. قالوا: (ربما نجرب ذلك، لكن لا تتوقعوا أي طلبيات كبيرة منا)».

أثبتت تجربة مينابولس أن بروكاو تستطيع تقديم 235 منتجاً مختلفاً حقاً، وأنها تستطيع إيصال طلبية من منتج عادي في يوم واحد ومنتج خاص بعد أسبوعين، وأحياناً أقل. يقول رود: «كان التعامل معنا سهلاً جداً، وقد أسعد ذلك عملاءنا القائمين آنذاك، وبدأ العملاء الجدد يطلبون المزيد من المنتجات منا. كانوا يعرفون أن لدينا شاحنات تخرج من المصنع كل يوم وكانوا يتصلون ويقولون: (هل يمكنك إيصال هذا أو ذاك إلينا؟) وكنا نقول: نعم».

تدريجياً، بدأ التجار يدركون أن التوصيل في يوم واحد يمكن أن يكون أكثر من مناسب لهم، وأن له تأثيراً إيجابياً في أعمالهم. لم يكن التاجر بحاجة إلى التخطيط لطلبيته قبل وقت طويل من استلامها. لم يكن بحاجة إلى الإبقاء على مخزون كبير بين يديه. كان دوران مخزونه أسرع، وأضحت استثماراته أقل بمخزون الورق الموجود على رفوفه. تعلم مندوبو مبيعات بروكاو تدريجياً كيف يتعاملون مع

ذلك الوضع. قالوا لعملائهم إن عليهم وضع خطط لخمس عشرة دورة مخزون في العام، وأن تثبيت طلبيات صغيرة جديدة بين الفينة والأخرى مفيد لهم.

استمرت تجربة مينابولس قرابة عشرة الشهور، وفي كل شهر، كانت بروكاو تزيد حصتها في ذلك السوق. قرر رود أن الشركة مستعدة لعرض خدمتها المطوّرة على نطاق واسع. كان مقتنعاً أن القائمين على الإنتاج كانوا قد أتقنوا أنظمة التحكم الجديدة ويمكنهم إجراء التعديلات بسرعة وبأقل ما يمكن من الهدر. كانت لديهم ثقة بأن شاحناتهم يمكنها الوصول إلى أسواق رئيسة على الأقل مرة واحدة في اليوم. كانت التجربة قد أثبتت أن بمقدورهم إنجاز الطلبيات بنسبة 96% أو أفضل. كانوا يعرفون أن بمقدورهم تلبية طلبات تنوّع واسع من المنتجات الخاصة في أسبوعين. عند ذلك الحد، أعلن مندوبو المبيعات لعملائهم في أسواق أخرى في الغرب الأوسط أن الإستراتيجية الجديدة التي كانوا قد أخبروهم بها قد أضحت موضع تطبيق آنذاك.

كانت النتائج محسوسة. ارتفع الطلب. في أسواق رئيسة، وصلت حصة بروكاو إلى أكثر من الضعف في أربعة وعشرين شهراً. ازدادت طلبيات المنتجات الخاصة، كما كانوا قد تمنّوا وتوقعوا. لكن بروكاو - وقد فاجأ ذلك الجميع- لم تخسر مبيعات المنتجات العادية كما كانت قد توقعت. استمر الموزعون في الحصول على منتجات عادية من بروكاو؛ بالرغم من زيادة السعر بنسبة 10% بسبب أفضلية الخدمة.

أفضليات الهجوم غير المباشر

ما جعل هجوم بروكاو غير المباشر ناجحاً جداً كان عنصر المفاجأة. بالرغم من أن بروكاو أماطت اللثام عن مفهوم خدمتها الجديدة للعملاء وكل المهتمين قبل إطلاقها، إلا أن الشركة لم تكشف عن القصة كلها. لم يكن رود وفريقه يرغبون في أن يتبنّى أحد منافسيهم إستراتيجية مشابهة. لم يكونوا يرغبون على نحو خاص في أن يتفوق عليهم أي منافس في ذلك، ويسرقَ منهم أفضليتهم.

عندما كان مديرو بروكاو يُسألون عن إستراتيجيتهم الجديدة، كانوا يقولون إنهم، لتقديم خدمة توصيل أسرع، سيحتفظون بمخزونات أكبر من السلع المنتجة ويعملون ساعات أطول. كان كلا هذين التصريحين صحيحاً. لكن المديرين لم يذكروا التقانات والمعدات الجديدة، وعملية إدارة الطلب الجديدة، والعلاقات الجديدة غير الحصرية مع العملاء. كانوا يأملون أن يهزأ المنافسون، عندما يقرؤون القصة، من جهود بروكاو، أو أفضل من ذلك أن يقلّدوهم بزيادة مخزوناتهم والعمل ساعات أطول. كانت مثل تلك التغييرات، إذا تمت في الخفاء، ستزيد على الأرجح من تكلفة المنافس وتقلل من شأن خدمته.

عندما بدأت أولى بوادر نجاح الإستراتيجية الجديدة تظهر للعيان، أُصيب منافسو واسو بالدهش، وشعر موظفوها بالذهول أيضاً. أضحت بروكاو لا تكاد تلبي الطلب؛ وفي الواقع، كانت قدرتها المحدودة تقيد يديها. كان طلب المنتجات الخاصة قد ارتفع كثيراً، مما أدّى إلى عقد صفقات جديدة.

كانت إستراتيجية واسو فاعلة على نحو خاص لأنها لم تعرّض منافسيها للخطر. ركّزت بروكاو على عمل المنتجات الخاصة الذي لم يكن منافسوها يحبونه، ولم تحاول التنافس معهم مباشرة في مجال المنتجات العادية. نتيجة لذلك، كان المنافسون الكبار قانعين بترك بروكاو تأخذ طلبيات المنتجات الخاصة المزعجة من أيديهم وأن يخصصوا كل طاقتهم لتلبية طلبيات المنتجات العادية الكبيرة. لم يكن يبدو أن بروكاو تسرق عملاً أو أرباحاً منهم. بالرغم من أن بروكاو شهدت بالفعل زيادة على طلب المنتجات العادية، إلا أنها غالباً ما كانت تشتريها بحالتها الأولية من منافسيها وتعالجها ثم تغلّفها بطرودها الخاصة. لهذا كان المنافسون يحصلون على حصة من العمل بالرغم من ازدياد مبيعات بروكاو من المنتجات العادية. في الواقع، كانت بروكاو قد أنشأت عملاً جديداً كلياً، وكان الجميع سعداء بذلك.

لم يرد منافسو بروكاو بشن هجوم معاكس. بقوا ملتزمين نموذج عمل الآلات السريعة والطلبيات الكبيرة. لم يستطيعوا فهم فكرة التوصيل في اليوم الثاني وتنوع الإنتاج. نتيجة لذلك، طوّرت بروكاو أفضلية حاسمة بعرض خدمة لم يستطع الآخرون مجاراتها، فضلاً على التفوقُ عليها. استمر منافسوها في العمل كما كانوا يفعلون طوال أعوام، ويتنافسون في خفض التكلفة وبناء علاقات العملاء أثناء ذلك.

مع نمو حصتها وأرباحها، اكتشفت بروكاو في نهاية المطاف بعض الحدود في إستراتيجية خدمتها. كانت هناك عوائق لوجستية -وجدت أنها لا تستطيع ضمان توصيل الطلبيات في اليوم الثاني

في كل المناطق. بعد بضعة أعوام، كانت تستفيد من كامل طاقتها وتحقق أرباحاً باستمرار، لكن النمو تباطأ. من أجل إبقاء سعر سهم الشركة عالياً، وإبعاد موظفي بروكاو عن الغرور بأنفسهم، بدأ ديك رود وفريقه البحث عن طرق جديدة للنمو. قرروا أن أي نمو أساسي إضافي لن يبدو منطقياً في ذلك الوقت، واختاروا بدلاً من ذلك النمو عبر الاستحواذ. في 1993، اشترت الشركة غروفيتون ميل Groveton Mill، في غروفيتون، نيوهامشير، وهكذا استطاعوا إيصال خدمة واسو إلى نيو إنغلند.

أين وكيف يتم البحث عن ظواهر غير مألوفة؟

استندت إستراتيجية نمو بروكاو إلى فكرة في شأن ظاهرة حصتها الكبيرة في سوق شيكاغو. توجد مثل تلك الظواهر غير المألوفة في كل الأعمال، لكنك ستجدها على الأرجح في أعمال تتميز بتعقيد كبير - تلك التي لديها قاعدة عملاء متنوعة مع قطاعات متعددة، يحددها الحجم، وتنوع المنتجات، ونوع العميل. كلما كانت قاعدة عملائك أكثر تنوعاً، قل احتمال أن تكون العملية المعيارية مناسبة لكل الاحتمالات وأن يمثِّل عميل واحد أو أكثر ظاهرة غير مألوفة. ستجعل القاعدة المتنوعة، بأي حال، رؤية الظاهرة غير المألوفة أمراً صعباً على الإدارة بسبب توافر الكثير من المعلومات. ربما تكون هناك الكثير من الأمور المتضاربة، وسيكون مستحيلاً التدقيق فيها جميعها. سيزداد التنوع على نحو كبير إذا كانت لديك عدّة مستويات من التوزيع -البيع عبر تجار جملة وتجزئة، سلاسل تجارية ومستقلين، البيع إلكترونياً وعبر

كرّاسات. يزيد تعدد مستويات التوزيع عدد العملاء، ويجعل من الصعب تحديد السلوك غير المعتاد الذي يمكن الاستفادة منه.

تعدّ الأعمال الموغلة في القدم، سواء أكانت معقدة أم لا، أرضاً خصبة أيضاً للظواهر غير المألوفة. غالباً ما تلتزم الشركات في عمل عتيق طرقَها، وتقاوم التغيير، وتصبح أسيرة علاقات العملاء القائمة. تصبح خبيرة في تجاهل أو رفض الظواهر غير المألوفة، وإذا رأت إحداها، قد لا تستطيع استغلالها أو الاستجابة لمنافس يستفيد منها قبلها.

تكون محظوظاً أحياناً بالعثور مصادفة على ظاهرة غير مألوفة ومفيدة، لكن الشركات التي تسوّق بنجاح تبحث عنها بطريقة منظّمة. يتم إنجاز ذلك على أكمل وجه من قبل فريق تكون مهمته البحث عن تلك الظواهر، وتحليل أسباب نشوئها، وتقدير الفائدة المحتملة التي تمثّلها، والخروج بتوصيات للاستفادة منها. ينبغي أن يكون الفريق مكوّناً من أشخاص يعملون في أقسام المالية، تطوير العمل، التسويق، المبيعات والعمليات. ينبغي منحهم ثمانية أسابيع أو نحو ذلك لتحديد ظاهرتين أو ثلاث تثير الاهتمام. تتضمن مهامهم الأساسية:

- تقويم إنتاجية الشركة وفقاً لمقاييس مختلفة (مثلاً: المبيعات وهامش الربح الذي يحققه كل موظف، المنطقة، العميل، المنتج، الخدمة).
- التدقيق في ممارسات ونشاطات لاعبين مختلفين في العمل: موزعين، مندوبي مبيعات، مناطق، وتقنيات الخدمة.

- تطوير رسوم بيانية (مخططات تُظهر فئات ومعدلات) لإنتاجية العائدات، والتكلفة، ومصادر الربح.
- تحديد المنافذ المختلفة، مثل العملاء الذين يشترون أو يبيعون أكثر أو أقل من المعدل. ما هي قصتهم؟
- استنباط أفكار في شأن فرص إستراتيجية قد تكون متوارية في تلك الظواهر غير المألوفة.

عندما ينتهي الفريق المكلف من تحديد ظواهر جديدة وتحليلها، تكون الخطوة الآتية التفريقَ بين تلك الظواهر التي تضم فرصة عمل محتمل وتلك التي تحدث مرة واحدة فقط أو ليس هناك احتمال لتطبيقها على نطاق واسع. الشيء الأساسي هو فحص نموذج الأداء غير المعتاد بمرور الوقت. العملاء الذين يشترون باستمرار كميات كبيرة أو السوق الذي يتجاوز المعدل عاماً إثر آخر يكون، بالتعريف، أمراً ليس عشوائياً. هل هناك أي سبب معين يمكن تحديده ثم تكراره في مكان آخر؟

إليك بعض الأمثلة على أنواع الظواهر غير المألوفة التي قد تثير انتباه فريق استطلاع:

- تتمتع ميديكو Medeco التي تنتج أقفالاً أمنية فائقة الجودة، بمعدل مبيعات لكل منزل في المدن الكندية الرئيسة يفوق ضعف معدل مبيعاتها لكل منزل في الولايات المتحدة، بالرغم من أن المدن الكندية عادة أكثر أماناً من مدن الولايات المتحدة. لماذا؟ ما الذي يدفع تلك المبيعات في كندا؟

- تُعدّ إم-إي-سي MEC، وهي علامة إلكترونية استهلاكية، سلعة رائجة في اليابان، حيث تباع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار سوني Sony وماتسوشيتا Matsushita. في الولايات المتحدة، تُباع منتجات إم-إي-سي بأسعار عالية عبر تجار تجزئة متخصصين. لماذا؟
- تمتلك شركة ستيتلي Steetley الصناعية فرعاً في أوشاوا، أونتاريو حيث هوامش الربح الإجمالية هي الأدنى في كل فروع ستيتلي، لكن مبيعات الفرع وفقاً لكل موظف والعائد على الاستثمار هي الأعلى. لماذا؟
- تتنافس ميتسوبيشي Mitsubishi للصناعات الثقيلة غالباً وكومبسشن Combustion للهندسة في عقود تصميم وبناء مراجل البخار لمنشآت توليد الكهرباء. معدل فوز ميتسوبيشي بالعقود يزداد. تبدأ، بخلاف كل المنافسين الآخرين في الصناعة، تصميم العمل قبل أن تفوز بالعقد. هل لهذا السبب تفوز غالباً؟

أخيراً، يجب على الفريق أن يفهم الآليات الدقيقة التي تحفّز الظواهر غير المألوفة التي كان قد حدّدها. ما الذي يسبب بالضبط نموذج الأداء غير المعتاد؟ ما هي ميزات المنتج المحددة، أو البيئة المحلية، أو تجربة العميل أو العمليات التي تجعله يتحقق؟ لا تقبل التفسيرات الاعتيادية، السهلة جداً. ليس كافياً أن تعرف، مثلاً، أن عميلاً معيناً كان وفياً لك طوال أعوام، وإنما تحتاج إلى معرفة السبب بدقة. (لو أن رود كان قد قبل أن تجار شيكاغو تربطهم علاقة خاصة بمندوب بروكاو، لما كان قد اكتشف السبب الحقيقي لظاهرة البيع غير المألوفة). كان ذلك يتطلب

تحليل البيانات الداخلية وبيانات العملاء أيضاً، وربما يتطلب إجراء مقابلات ميدانية مع وكلاء، ومع عملائهم.

مهمة الإدارة أن تقود العملية. ينبغي أن تبتكر البرنامج، وأن تصر على سؤال «لماذا؟» حتى تصبح لديها فكرة وافية عما يجري. ربما يكون الأشخاص القائمون على العمل والأقربُ إلى تفاصيل الظاهرة موضعَ التساؤل، لكنهم يكونون عادة غارقين في الواجبات اليومية لأعمالهم على نحو لا يمكنهم معه إعادة تنظيم الأهمية الإستراتيجية للنماذج والممارسات غير المعتادة. غالباً ما يتطلب الأمر شخصاً بعيداً خطوة واحدة ليلاحظ ويعمل على الظواهر غير المألوفة. يتطلب الأمر أيضاً إدراكاً للفروق، وفضولاً كبيراً، وإرادة للّعب وفقاً للقواعد السائدة في الصناعة.

عندما يتم تحديد ظاهرة غير مألوفة تتضمن احتمال بناء أفضلية إستراتيجية، يبدأ العمل. ينبغي اختبار واستكشاف الظاهرة بعناية قبل أن يتم تطبيق الإستراتيجية. يجب عليك، كبداية، أن تفهم ميزات الظاهرة؛ توضيح المصادر المحتملة للنمو وزيادة الأرباح.

قبل أن تستفيد من الظاهرة غير المألوفة على نطاق واسع في عملياتك، ربما يكون ضرورياً أن تغير أو تحسّن أنظمة عملك. قد تحتاج أيضاً إلى تعديل أو تبديل بنية شركتك من أجل رفع العوائق الوظيفية والقضاء على الخلل الذي قد يقلل أو يمنع الاستغلال الناجح لتلك الظاهرة.

ينبغي أن تفكر كيف سينظر عملاؤك ومنافسوك إلى إستراتيجيتك وكيف ستكون ردة فعلهم. لفهم وجهات نظر عملائك، ينبغي أن تختبر الفكرة مع مجموعة من العملاء لإثبات حيوية وقيمة الإستراتيجية.

سيكون ضرورياً إعداد خطة تسويق. ينبغي أن تتضمن إستراتيجيةَ معلوماتٍ صحفية وعامة تدفع عملاءك الحاليين إلى النظام الجديد بإقناعهم بفوائده. ينبغي أن تُبقي نشاطاتُك الإعلاميةُ منافسيك يترقبون، أو تدفعهم إلى القيام بإجراء غير مناسب، وأن تمكّنك من سبقهم بمسافة كبيرة. ينبغي أن تتضمن خطة التسويق أيضاً نشاطات ستساعدك على تحديد واستهداف عملاء محتملين، وعملاء غير منتظمين لمنافسيك خاصة.

يمكن الحصول على عملاء غير منتظمين في أوقات معينة من العام. أسوأ توقيت للبحث عن هؤلاء هو أثناء مراجعة الميزانية؛ عندما يكون الجميع قلقاً بشأن الأرقام. الوقت الأفضل هو عند مراجعة الإستراتيجية؛ عندما يكون الجميع مستعداً للتفكير على نحو خلّاق في شأن المستقبل. أحياناً، بالتفكير في ماضيها -بما في ذلك نتائج إستراتيجيات وأعمال سابقة- تستطيع الشركة العثور على فرص يمكنها استغلالها بطريقة منهجية.

كيف تبدو الظاهرة المفيدة

تحقق الفوز عندما تستطيع تطوير وتنمية العمل الذي يجذب إليك عملاء ويحقق لك أرباحاً بتطبيق إستراتيجية جديدة. ويصبح الأمر أكثر إمتاعاً عندما تستحوذ على عملاء منافسيك. جاء معظم نمو بروكاو، مثلاً، من تجار جدد، أولئك الذين لم تكن للشركة علاقة سابقة معهم. جذبت بروكاو هؤلاء التجار بعرض خدمتها المتطور وحافظت

عليهم بقدرتها على إدارة طلبيات المنتجات الخاصة. لم تصبح معظم طلبيات المنتجات الخاصة من نصيب بروكاو فقط، وإنما أدّت مهاراتها إلى توسيع عملها أيضاً. تأتي مثل تلك الأعمال الجديدة من عملاء منافسيك وتعزز الاقتصاد الأساسي الذي تُبرزه الظاهرة غير المألوفة. فيما يخص بروكاو، كلما كانت الشركة تستطيع جذب المزيد من طلبيات المنتجات الخاصة عبر التجار الذين يتعاملون معها قديماً وحديثاً، كانت تكلفة تقديم خدمة سريعة لكل عميل منخفضة. بينما كان المزيد من طلبيات المنتجات الخاصة تنتقل إلى بروكاو، كان عمل المنتجات الخاصة يتراجع وفقاً لأي منافس ربما يحاول تحدّي الشركة.

الفوز الأكثر نجاحاً هو ذاك الذي قد لا يدرك منافسك مباشرة أنه فوز، أو لا يتمكن من اكتشافه، أو قد يراه خسارة. استغرق الأمر من بروكاو أعواماً لتدرك أن المعلومات التي كانت قد عرضتها في الصحافة لم تسرد القصة الكاملة للطريقة التي كانت بروكاو قد حققت بها انتصارها. إضافة إلى ذلك، لأن صلب عملهم لم يتأثر كثيراً، سألوا أنفسهم: «لماذا نقدم على خطوة إذا لم نكن مضطرين إليها؟».

الاستفادة من أي ظاهرة غير مألوفة فرصة لجعل شركتك تتمتع ببعض الحيوية، والمتعة، وروح التجربة التي تميّز الشركات الناشئة. كل يوم يعمل رجال الأعمال على إعادة ابتكار عملهم والحصول على حصة منه لأنفسهم. بالاستفادة من الظواهر غير المألوفة، يمكنك استخدام النوع نفسه من الطاقة الإبداعية ووضع النمو على جدول أعمال شركتك مجدداً.

الفصل الرابع

تهديد مصادر أرباح منافسيك الرئيسة

أحياناً، ألا ترغب في التأثير في سلوك أحد منافسيك؟ تجعله يتراجع ولا يدخل قطاعاً من السوق مغرياً لك؟ أن تجعله يخفف من استثماراته في تطوير المنتج أو تقانة الإنتاج في مجالات أساسية لعملك؟

يمكنك أن تؤثر في سلوك منافسك إذا استطعت تحديد مصادر أرباحه الرئيسة. مصادر الأرباح الرئيسة هي أجزاء من منتج، وخدمة، ومنطقة منافسك الجغرافية التي يجني منها معظم أمواله. لكل شركة مصدر رئيس أو أكثر للأرباح، وهي مهمة لا لأنها تقدم أرباحاً صافية للعمل فقط، إنما لأنها تمول أجزاء أخرى -أضعف أو أكثر تطوراً- من العمل أيضاً.

هناك طرق عديدة للضغط على مصادر أرباح منافسك الرئيسة. يمكنك أن تنافس بقوة في سعر منتجات معينة أو مناطق جغرافية محددة حيث تدخل في منافسة مباشرة مع خصمك. يمكنك تقديم منتجات بميزات جديدة، أو مزيجاً خاصاً من الميزات بأسعار ستجعل

مبيعات منتجاته تتراجع. يمكنك زيادة الخدمة، والإبقاء على مستوى الأسعار دون تغيير، على جزء من عرض منتجك تكون أرباحك منه ثانوية نسبياً لكنه يمثّل مصدراً رئيساً لأرباح منافسك.

هناك أيضاً أشياء عديدة لا يمكنك القيام بها عندما تهاجم مصادر أرباح منافسك الرئيسة، لأنها تنطوي على ممارسات تسعيرية قد تعد غير تنافسية، ولهذا تزيد من مخاطر تعرضك لمساءلة مدنية وجزائية. تمنع القوانين الاتحادية وتلك الخاصة بالولايات في أمريكا، إضافة إلى قوانين العديد من الدول، مثلاً، التسعير الضار الذي يتم تعريفه عادة بأنه بيع سلع أو خدمات بأسعار منخفضة على نحو غير معقول بقصد إخراج منافس من العمل. تجعل قوانين أخرى التمييز على أساس السعر عملاً إجرامياً لأن تأثير مثل ذلك التمييز قد يقلل على نحو كبير من المنافسة أو يسبب نشوء احتكار في أي نشاط تجاري. تحدد تلك القوانين مناطق خارج تلك التي تتطلب حرصاً شديداً، وينبغي للقادة أن يرسموا خطاً لامعاً جداً لمسافة آمنة منها. (توثّق من أن مِحاميك يعرفون، أو يكتشفون، القوانين والأنظمة التي تنطبق على إستراتيجيتك في كل منطقة تنوي دخولها).

ليس الهدف من تهديد مصادر أرباح منافسك الرئيسة إرغام الخصم على الخروج من العمل أو إنشاء احتكار ضمن صناعتك لنفسك. بدلاً من ذلك، الهدف هو تخفيف التدفق النقدي من مصادر أرباح منافسك الرئيسة، وإرغامه على تغيير أفعال أو سلوك معين

يؤذيك. إذا لم يفعل ذلك، سيخاطر بتعرض مصادر أرباحه الرئيسة لهجوم سيمثّل، بالمقابل، ضغطاً على مناطق أخرى من عمله.

صانعو السيارات اليابانيون يهاجمون مصادر أرباح الشاحنات الخفيفة للثلاثة الكبار

في بداية القرن العشرين، استهدف صانعو السيارات اليابانيون الرائدون -تويوتا، نيسان، هوندا- مصدراً مهماً لدخل صانعي السيارات الثلاثة الكبار في أمريكا الشمالية: الشاحنات الخفيفة. كان نجاحهم في الهجوم سيحدد على الأرجح مستقبل جنرال موتورز، وفورد، وكرايسلر.

حتى وقت متأخر، كان صانعو السيارات اليابانيون قد استعملوا إستراتيجية تسويق مختلفة لزيادة حصتهم وأرباحهم في السوق الأمريكية. كان هجومهم بوجه عام غير مباشر، وقاموا بإدخال منتجات بالحد الأدنى من النطاق السعري، أو في قطاع الحجم الصغير، وارتقوا تدريجياً إلى أسعار أعلى وسيارات أكبر حجماً فقط بعد أن بنوا قاعدة عملاء لهم. كانوا قد دعموا هذه الإستراتيجية بعرضهم المستمر لمركبات أفضل جودة وأقل سعراً من منافسيهم الأمريكيين. للحفاظ على انخفاض تكلفة التطوير، كانوا قد قدّموا مركبات تعتمد على تصميمات معدة للسوق اليابانية ومعدّلة قليلاً لتناسب الأذواق الأمريكية.

كان ذلك هو النموذج التنافسي في الأعوام الثلاثين الماضية، الذي أخذ نمط سلسلة من المناوشات. في كل مرة كان صانعو المركبات اليابانيون يعرضون سيارة بسعر أعلى أو حجم أكبر، كان الثلاثة

الكبار يصدرون ضوضاء ثم يتراجعون. كانوا يسعون أحياناً إلى حماية مصادر أرباحهم بعقد صفقات لوقف إطلاق النار، معروفة باسم «اتفاقيات كبح طوعية». غالباً، كانوا يستفيدون من كل طاقتهم لإنشاء مصادر أرباح جديدة من مركبات تحقق أرباحاً أعلى، مثل السيارات الفاخرة والشاحنات الصغيرة المغلقة، والأهم سيارات الدفع الرباعي والشاحنات الخفيفة. كان هناك شيء واحد فقط منع الثلاثة الكبار من التخلي نهائياً عن سوق المركبات الرخيصة لليابانيين - كان عليهم تلبية معايير معدل استهلاك الوقود. كان معدل استهلاك الوقود في مركباتهم الكبيرة التي تحقق أفضل الأرباح عالياً وكانوا بحاجة إلى إنتاج سيارات صغيرة أكثر كفاءة باستهلاك الوقود لتخفيض المعدل العام.

لم يكن الثلاثة الكبار يعدّون أفعالهم تراجعاً، بالطبع، وإنما ابتكاراً وتعديلاً على مزيج المنتج لتحقيق طلب العميل. لبعض الوقت، ارتفعت الأرباح في جنرال موتورز، وفورد، وكرايسلر، وجاءت معظم أرباح عمليات تصنيع السيارات (مقارنة بعمليات مالية وأخرى خارج نطاق السيارات) من المصادر الجديدة: الشاحنات الصغيرة المغلقة، وسيارات الدفع الرباعي، والشاحنات الصغيرة. بحلول أواخر التسعينيات، باع الثلاثة الكبار شاحنات خفيفة في أمريكا الشمالية أكثر مما باعوا سيارات، وكانوا ممتنين لذلك. بعد كل هذا، كانت إكسبيدشن Expedition من فورد أو سوبربان Suburban من جنرال موتورز تستطيع تحقيق ربح قدره 10,000 دولار لكل مركبة تباع. بحلول 2001، أصبح تراجع أرباح الثلاثة الكبار في مجال تصنيع السيارات يمثّل عائقاً على أرباحهم التي

تأتي من صنع الشاحنات الخفيفة. في ذلك العام، جنت فورد أرباحاً كبيرة من عمل الشاحنات الخفيفة، لكن تلك الأرباح اختفت تقريباً نتيجة الخسائر الكبيرة من السيارات الصغيرة.

فيما كان الثلاثة الكبار يحولون اهتمامهم نحو الشاحنات الصغيرة، كان اليابانيون يغيرون تركيزهم التنافسي. بحلول نهاية التسعينيات، كانوا يعرضون تنوّعاً واسعاً من السيارات، من صغيرة إلى كبيرة الحجم، من رخيصة إلى غالية الثمن؛ إضافة إلى شاحنات عادية، وشاحنات صغيرة مغلقة، وسيارات دفع رباعي صغيرة. لكنهم لم يعرضوا شاحنات خفيفة كاملة تتمتع بالقدرة والقوة اللتين يحبهما حقاً المستهلكون الأمريكيون.

هكذا، قرر صانعو السيارات اليابانيون إدخال طرازات جديدة خاصة بسوق أمريكا الشمالية -تتضمن شاحنات صغيرة مغلقة، وسيارات دفع رباعي، وشاحنات خفيفة أكثر قوة. في البداية، لم يظهر القلق على الثلاثة الكبار ولم تُعر وسائل الإعلام ذلك الكثير من الاهتمام. كانت الشاحنة تعد ظاهرة محض أمريكية ولا يمكن لأي دخيل أجنبي تهديدها. ألم يكن المستهلكون الأمريكيون يتوقعون أن يقوم الثلاثة الكبار، فقط الثلاثة الكبار، بتصنيع شاحناتهم؟ لم تكن إف F150 من فورد، وسيلفرادو Silverado 2500 من شيفروليه، ورام Ram من دودج تحقق أفضل المبيعات فقط، بعد كل هذا - كانت أيقونات أمريكية.

لم تلق محاولات اليابانيين الأولى للانتقال من الشاحنات الصغيرة إلى كاملة الحجم سوى نجاحٍ متواضع. كان بعض الصحفيين قد قالوا:

إن تندرا Tundra من تويوتا ليست متينة مثل شاحنات الثلاثة الكبار. لم يكن مهماً أن أكثر من نصف مشتري الشاحنات الخفيفة يستخدمون مركباتهم للذهاب إلى العمل والقيام برحلات إلى الغابات في عطلات نهاية الأسبوع. لم يكونوا بحاجة ولم يستخدموا أبداً الوزن الكبير لمركباتهم، لكنهم بالرغم من ذلك كانوا يريدونه.

تدريجياً، قبل مستهلكو أمريكا الشمالية عروض الشاحنات الخفيفة اليابانية، تماماً كما فعلوا مع السيارات، وزاد صانعو السيارات اليابانيون بثبات حصتهم في السوق. من 1980 إلى 1995، كان مصنّعو الشاحنات الخفيفة اليابانية الرئيسة يحظون بحصة ثابتة تصل إلى 10%. كان منتجو أمريكا الشمالية يحتفظون بالحصة الباقية. مع بداية 2000، كان المصنعون اليابانيون قد زادوا حصتهم إلى نحو 25% وانخفضت حصة ديترويت إلى 75%.

استمر الهجوم الياباني في قطاع الشاحنات الخفيفة. كان بمقدور صانعي السيارات اليابانية تثبيت أسعارهم، وساعدهم في ذلك قيمة إعادة البيع العالية التي كانت تحققها مركباتهم بفضل جودتها العالية. في أواخر 2003، أدخلت نيسان تيتان Titan، المصممة لمنافسة إف 150 من فورد، وأعلنت تويوتا أنها قد تنافس في مجال الشاحنات الثقيلة، ووضعت نصب عينيها إف 250 من فورد وسيلفرادو من جنرال موتورز، وهما مركبتان كانتا تدران على مصنّعيهما أرباحاً بقيمة 15,000 دولار للشاحنة الواحدة. في معرض سيارات ديترويت 2004، كانت تويوتا، ونيسان، وهوندا محط الاهتمام بشاحناتها الصغيرة الجديدة

والجميلة. أين كانت جنرال موتورز، وفورد، وكرايسلر؟ أظهرت فورد أخيراً علامات على شن هجوم مضاد لاستعادة حصتها في القطاع الأهم لها. أعلنت فورد أن 2004 سيكون «عام السيارة» وكشفت عن خطط لإدخال ستة نماذج جديدة من السيارات، منها فورد 500. هل هذا هجوم مباشر على مصدر أرباح تويوتا الرئيس -سيارات مصنوعة للسوق الأمريكية خصوصاً- الذي تجني منه الشركة اليابانية نحو 75% من أرباح عملياتها؟

أثناء ذلك، استمر صانعو السيارات اليابانيون في اللعب بقوة، وعملوا باجتهاد لتهديد أغنى مصادر الثلاثة الكبار الباقية. هذا موقف مريع لأي شركة تجد نفسها فيه. بالرغم من برنامج فورد المكثّف لإنتاج طرازات جديدة، إلا أن الأمر كان سيستغرق وقتاً طويلاً قبل أن تصبح جودتها، وشكلها، وسعرها جيدة بما يكفي لانتزاع حصة مهمة من سوق السيارات من اليابانيين.

هذا مثال مباشر على فئة كاملة من المتنافسين، صانعي السيارات اليابانيين، الذين يهاجمون مصادر الأرباح الرئيسة لشركات رائدة في السوق. النتيجة أن تويوتا، ونيسان، وهوندا تسيطر بطريقة غير مباشرة الآن على صنابير أموال جنرال موتورز، وفورد، وكرايسلر. بمرور بعض الوقت، ستكون إستراتيجيات الثلاثة الكبار هي ما تسمح لهم تويوتا به.

تقول تويوتا إنها ستسيطر على 15% من سوق السيارات العالمي. إن تحطيم مصادر الأرباح الرئيسة لمنافسيها الأساسيين طريقة لتخفيف الجهد اللازم لتحقيق ذلك الهدف.

فاكو Vacucorp تحذّر سويب Sweepco من المساس بمصدر أرباحها الرئيس

سبب آخر لمهاجمة المصدر الرئيس لأرباح المنافس هو جعل إقدام ذلك المنافس على خطوة معينة أمراً صعباً أو الضغط على إحدى نشاطاته القائمة. يمكن أن يدفع مثل ذلك الهجومِ المنافسَ إلى إعادة التفكير في أفعاله وتعديل سلوكه بطرق تناسب المهاجم.

تتطلب إستراتيجية تهديد المصدر الرئيس لأرباح المنافس عادة الاقتراب من المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً. كما كنا قد قلنا سابقاً، وكما يتمنى مستشارونا القانونيون منا أن نوضح بجلاء، ربما يتطلب الهجوم على مصدر الأرباح الرئيس استعمال تكتيكات تسعير تجعلك عرضة لاتهام بممارسة نشاط غير تنافسي. ومن ثم، حتى الشركات التي تستعمل هذه الإستراتيجية بطريقة قانونية تماماً نادراً ما تكون لديها الإرادة، إذا امتلكتها أصلاً، للكشف عما تفعله أثناء القيام به، أو مناقشة ما كانت قد فعلته بالتفصيل بعد الانتهاء منه. نتيجة لذلك، كنا قد نقلنا القصة الآتية من إحدى الصناعات (التي لن نحددها) إلى أخرى هي الأدوات المنزلية، من أجل إخفاء هوية الشركات التي كانت طرفاً فيها.

تزيد قيمة مبيعات الطلب العالمي للمكانس الكهربائية عن 1 مليار دولار وتنمو بنسبة 4% كل عام. في أمريكا الشمالية، تبلغ المبيعات نحو 700 مليون دولار، وتنمو بنسبة 3% سنوياً، وهناك ثلاث شركات رئيسة

تنتج هذه الأجهزة. من بين تلك الشركات، فاكو هي الرائدة، وتعرض تنوّعاً كاملاً من منتجات المكانس، من المحمولة إلى أنظمة التنظيف المدمجة. الشركة رائدة أيضاً على مستوى العالم في تصميم، وتصنيع، وتسويق الأجهزة المنزلية كافة. هناك أيضاً حفنة من الشركات في الصناعة التي تقدم تنوّعاً أقل، وبالرغم من أنها تتشبث بالسوق بأطراف أصابعها، إلا أنها تستطيع إحداث قدر كبير من الخلل في السوق. سويب واحدة منها.

يمتلك كل المتنافسين في مجال إنتاج المكانس الكهربائية عملاً أساسياً، يعرضون منتجات قياسية لمجموعة من العملاء المنتظمين، ولديهم مصادر رئيسة للأرباح. مصدر الأرباح الرئيس لشركة فاكو هي المكانس الكهربائية العمودية التي تبيعها لتجّار تجزئة محليين. تقوم المنافسة في الصناعة بوجه عام على هامش الأرباح عادة، عندما يقرر عميل رئيس -مثل تاجر تجزئة كبير، أو تاجر جملة، أو شركة تعمل ببناء المنازل- مراجعة عمله وتقديم فرص جديدة لعروض منافسة. عندما يحدث ذلك، لا يكون لدى شركة مثل سويب ما تخسره بتخفيض سعر عرضها، على أمل إضافة تنوّع منتجاتها إلى مزيج العميل الجديد. قد تكون المبيعات والأرباح الإضافية مغرية لها، وتسهم في استنزاف أرباح فاكو باقتناص العملاء منها.

أصبح هذا التكتيك مشكلة مزعجة على نحو متزايد لفاكو. كانت سويب تستمر في العمل بشراء حجم المبيعات الإضافي لنفسها بعروضها المنخفضة السعر، وأحياناً بسعر التكلفة فقط. نتيجة لذلك، بدأ عدد

من العملاء الرئيسين الذين بقوا مدة طويلة مصدراً مريحاً لأرباح فاكو يتحولون تدريجياً إلى سويب.

ماذا كان بمقدور فاكو أن تفعل؟ كيف كانت تستطيع السيطرة على سلوك سويب الجامح؟

سعت فاكو إلى فهم نموذج عمل سويب. لماذا تسعى شركة بذلك الإصرار خلف مبيعات إضافية لا تحقق أرباحاً عالية؟ عادة، تكون التكاليف الثابتة لتلك الشركات منخفضة. في حالة سويب، كانت التكلفة الرأسمالية منخفضة، الديون قليلة والأصول متواضعة. كانت النفقة الرئيسة تأتي من العمالة -غير المنتسبة إلى أي نقابة ويعمل معظمها بدوام جزئي- التي يمكن تعديلها لتناسب حجم الإنتاج. عندما كانوا يحصلون على عمل إضافي، كانوا يوظفون بسرعة المزيد من الأشخاص لصنع المنتج. عندما كانوا يخسرون العمل الإضافي، كانوا يسرّحون بسرعة هؤلاء الأشخاص قبل أن يواجهوا ضائقة مادية. استطاعت شركة سويب بتلك الطريقة الحصول على أعمال منخفضة الأرباح، وعدّلت دائماً حجم عمالتها لإبقاء الأرباح أعلى بقليل من النفقات.

لكن شركة سويب لم تكن لتستمر على ذلك العمل فقط. خمّنت إدارة فاكو أن سويب لديها مصدر رئيس للأرباح من عمل مجزٍ تحرص على استمراره بغض النظر عن حالة المبيعات الإضافية. لاكتشافه، قامت بإجراء دراسة منافسة عن شركة سويب. قارنت نفسها بمنافستها الأصغر وفقاً لمقاييس عديدة تتضمن:

- عروض المنتج.
- التقانات والتصميمات.
- نقاط قوة وضعف التوزيع الجغرافي والعملاء.
- الأسعار والتاريخ.
- التصنيع، والموردين، وطريقة التوزيع.
- تقديرات التكلفة بمعدلات حجم المنتج لكل عميل، وفي كل مصنع.

بناءً على هذا التحليل، خمّنت فاكو أن جزءاً كبيراً من أرباح سويب يأتي من منتج واحد -مكنسة كهربائية صغيرة يتم إنتاجها في مصنع واحد في أيوا. كانت للمكنسة الكهربائية الصغيرة أربع عجلات على جوانبها مثل سلة مطبخ معدنية، مع خرطوم وسلك مصممين بعناية ليلتفا حول الأثاث وقدمي المستخدم. كانت المكنسة الصغيرة من الأشياء التي كثر انتشارها في الستينيات، لكنها فقدت جاذبيتها عندما تم إدخال المكانس العمودية المحمولة الخفيفة الوزن التي أصبحت شائعة الاستعمال. انحدرت مبيعات المكانس الصغيرة على نحو كبير لكنها استقرت بعد ذلك عند مستوى منخفض. أهمل المنتجون الكبار تصنيع تلك المكانس الصغيرة، وتركوا ما يكفي فقط لدعم مصنّعين صغار، كان أحدهم سويب. كانت الشركة تجني الكثير من المال، بالفعل معظم أموالها، من المكنسة الكهربائية الصغيرة التي يتم صنعها في أيوا.

قررت إدارة فاكو أن بمقدورها تشجيع شركة سويب على التوقف عن تقديم عروض أسعار منخفضة لعملاء فاكو المحليين بمهاجمة عمل

المكانس الذي تديره سويب بإنتاج مكنسة جديدة. كانت شركة فاكو تظن أن بمقدورها إنتاج مكنسة بتكلفة أقل من سويب؛ بتخفشض عدد قطع كل آلة مقارنة بنماذج سويب. كانت تستطيع أيضاً جعل النموذج أكثر جذباً للمستهلكين باستخدام المزيد من القطع البلاستيكية لتصغير حجم المنتج، وتزويده بمحركات أكثر فاعلية وقوةٍ تحسّن أداءه، وتضمينه قواطع إلكترونية يمكن إنتاجها بتكلفة متدنية وتقدم أيضاً ميزات لا يمكن لنموذج سويب مضاهاتها. ستكون مكنسة فاكو الجديدة أصغر حجماً، وأكثر جذباً، وأسهل استخداماً، وأرخص سعراً من مكنسة سويب. كان سيتم تصنيع المنتج في معمل قائم يمتلك الكثير من القدرات الإضافية، وهكذا يمكن لفاكو الحصول على كل الكمية التي تحتاجها بتكلفة إضافية بسيطة. ستكون تكاليف فاكو منخفضة جداً لأن الشركة ستتمتع بمرونة هائلة في التسعير ويمكنها ببساطة البيع بأسعار أقل من سويب.

لم تكن فاكو تهتم بعمل المكانس الصغيرة على الإطلاق. خططت لاستخدام المكنسة الجديدة لمهاجمة سويب فقط عندما يقدّم الخصم عرضاً بسعر منخفض لأحد عملاء فاكو المحليين. كانت ستقدم المكنسة بسعر أقل من منتج سويب (يبقى بالرغم من ذلك أعلى من التكلفة) وكانت مستعدة لتخفيض السعر أكثر إذا كان ذلك ضرورياً (لكن مع بقائه فوق التكلفة).

بدأت فاكو تصنيع المنتج الجديد وكدّست تدريجياً مخزوناً منه. عند أول خطوة أقدمت عليها سويب نحو أحد عملاء فاكو المحليين بتقديم عرض بسعر منخفض على المكانس العمودية، كانت فاكو تطرق باب

أحد العملاء الرئيسين لمكانس سويب الصغيرة في بضعة أيام. بميزات منتجها الجديد المتطور وسعره المنخفض، فازت فاكو بالصفقة وحلّت مكان سويب. واستمر الأمر على تلك الحال. بعد عدّة مناوشات، فهمت شركة سويب الرسالة غير المباشرة: «ابتعدوا عن عملائنا الرئيسين. إذا هاجمتمونا، سنثأر منكم. سنقدّم أسعاراً أقل مما تفعلون، ونوقف التدفق النقدي الذي تعتمدون عليه». كان احتمال خسارة عمل المكانس الصغيرة، الذي كان يقدم أكثر من ثُلثي أرباحها الإجمالية، مؤلماً جداً ولا يمكن تحمّله. في بضعة شهور، لم تعد شركة سويب تستهدف عملاء فاكو المحليين. وكان بمقدور فاكو تخفيض إنتاج المكنسة الكهربائية الصغيرة، والاحتفاظ بما يكفي فقط من المخزون لصد أي غارة طائشة محتملة من سويب.

تحقيق النجاح في التسعير

في كلتا تلك الحالتين، اختارت الإدارة مهاجمة المصدر الرئيس لأرباح المنافس لتحقيق هدف تجاري محدد. كان صانعو السيارات اليابانيون يسعون إلى الحصول على حصة من سوق الثلاثة الكبار. كانت فاكو تسعى إلى حماية مصدر أرباحها الرئيس من غارات منافسها المؤلمة. فيما يتعلق بكلتا الجهتين، استفادت الإدارة من فكرة معقدة وذكاء تجاري للقيام بهجمات جريئة وفاعلة. لم تقوما بذلك للتخريب أو الاستبداد، ولا بهدف تدمير منافسهما أو الهيمنة على السوق، إنما للتأثير في سلوك المنافسين وتعديله بطرق معينة تتصل بأسواق ومنتجات محددة.

كان السلاح الرئيس في كلتا الحالتين الأسعار -غالباً ما يضع اللاعبون الأقوياء أسعارهم استجابة لظروف تنافسية والتأثير في سلوك منافسيهم. يحقق التسعير الإستراتيجي لتهديد مصادر الأرباح الرئيسة أفضل فائدة مرجوة منه عندما يحقق الهدفين الآتيين:

- عندما تريد تنمية منطقة من عملك لكنك قلق بشأن الموارد التي قد يستخدمها منافسك نحوك. في تلك الحالة، ينبغي أن تضع أسعاراً بطريقة إستراتيجية للتخفيف كثيراً من التدفق النقدي للمنافس، وتقلل بالنتيجة من قدرته على الرد.
- عندما يقوم منافس بخطوة في إحدى مجالات عملك -منتج، أو خدمة، أو منطقة جغرافية- كانت تقليدياً معقلاً قوياً لك وتريد منه التوقف أو تخفيف سرعته. باستعمال التسعير الإستراتيجي، يمكنك الضغط على التدفق النقدي للمنافس في منطقة لا يتوقعها أو لا يرغب فيها. هذا ما فعلته شركة فاكو.

تكون لديك أفضل فرصة لتحقيق هذين الهدفين عند وجود ظروف معينة في السوق:

- **المنافسة تعتمد أساساً على السعر**. عندما تكون تلك هي الحال، حتى خطوة صغيرة في السعر -صعوداً أو هبوطاً- ستؤدي بسرعة إلى تغيير في حجم المبيعات. كلما كان المنتج أو الخدمة أقرب إلى السلعة، كان استعمال السعر لجذب عملاء بعيداً عن أحد المنافسين أسهل. في السفر جواً، مثلاً، الخدمة سلعة وتكاليف

متغيرة منخفضة. يمكن لناقل أن يحظى بعملاء آخرين بتخفيض سعر الرحلة. كلما كانت التكاليف المتغيرة أعلى، كان جذب عملاء باستعمال السعر أمراً أصعب.

- **العملاء يتجمّعون في الفئة المستهدفة.** إذا كانت قاعدة عملائك مقسّمة على نحو كبير، يكون التأثير في منافس عبر تخفيض إستراتيجي للسعر صعباً جداً. ينبغي تخفيض الأسعار للكثير من العملاء قبل تحقيق أي تأثير فعلي في المنافس. عندما تكون قاعدة العملاء مجتمعة، كما هي الحال مع تجار التجزئة، يمكن استعمال الخصم لوضع أسعار منخفضة للعملاء الذين يستجرّون كميات كبيرة.

- **لدى المنافسين عروض منتجات أو خدمات كثيرة وحضور جغرافي واسع.** غالباً ما يعني مثل ذلك التعقيد أن مواقع المنافسين في فئات أو مناطق جغرافية معينة ستختلف على نحو كبير. فيما يتعلق بأحد المنتجات، ربما يكون المنافس (أ) رائد السوق ولديه المنتج (إكس) في المنطقة الجغرافية (زد)، في حين أن المنافس (ب) قد يكون رائداً في المنطقة الجغرافية (زد) بالمنتج (إم). كانت الأعمال أكثر تعقيداً والمواقع أكثر تنوعاً، كلما كان أصعب على الإدارة أن تحلل عمل المنافس. لكن التعقيد يمنح أيضاً الإدارة حرية أكبر لاتخاذ خطوات تسعيرية مركزة بشأن منتجات، أو عملاء، أو مناطق جغرافية معينة. ينبغي أن تكون واثقاً بأن «تكلفة الخدمة» والسوق المحدد وظروف المنافسة

موثقة جيداً في حال اضطُررت إلى الدفاع عن نفسك بسبب تغييرات في السعر.

- **لا تتداخل عروض منتجاتك وخدماتك، وأسواقك الجغرافية أبداً مع تلك الخاصة بمنافسك، أو إذا كانت تتداخل، يكون ذلك بأضيق الحدود.** ينبغي أن تكون لديك مصادر أرباح وأهداف خاصة بك. عندما جاء اليابانيون -خاصة تويوتا ونيسان- إلى أمريكا، كان مصدر أرباحهم الرئيس عمل مركبات الركاب في اليابان. لكن لم يكن لدى الثلاثة الكبار عملياً قاعدة في اليابان يمكنهم شن هجوم منها على مصدر الأرباح ذاك. فيما يتعلق بالثلاثة الكبار، كان ينبغي خوض كل المعارك على تراب الوطن.

- **هناك تداخل ويتمتع المنافس بحصة مهيمنة في السوق ويمكن أن يعاني ألماً مبرّحاً بجهد قليل منك.** تخيل لو أن الموقف في مجال الأدوات المنزلية كان معكوساً، مثلاً، وأن شركة سويب هي التي تسعى لتغيير سلوك فاكو. كانت سويب في موقع ممتاز لتخفيض الأسعار التي تقدمها لعملاء فاكو الأساسيين. مع حصة صغيرة جداً من هؤلاء العملاء، لم يكن لتخفيض الأسعار أي تأثير ملموس في سويب. لكنّ فاكو كانت ستجد نفسها مضطرة لخفض أسعارها للرد على تحدي سويب، وستشعر في نهاية المطاف بالألم. كان سينجم عن تخفيض صغير في أرباح سويب تخفيض كبير في عمل فاكو.

يكون التأثير في سلوك منافسيك أسهل عندما تمتلك فهماً جيداً لطريقة عملهم. إذا كان منافسك متحفزاً عادة ويرد بسرعة، ربما يمكنك إرسال إشارة إليه (كما فعلت فاكو بتقديم عروض لبعض العملاء، كتحذير) وتحقيق التأثير المطلوب بسرعة. إذا كان المنافس بطيئاً في الرد، ربما تحتاج إلى وقف التدفق النقدي من مصدر أرباحه الرئيس قبل أن تصله الرسالة. تتضمن أنماط السلوك التي ينبغي الانتباه لها:

- أداء الشركة المالي ليس كما يجب، أو الأفضل من ذلك أن تكون نتائجها المالية سيئة. لن تكون لديها الموارد لمقاومة هجوم أسعار إستراتيجي حتى إذا كانت لديها الإرادة والمهارة للقيام بذلك. يبدو مرجحاً أن الرسالة ستصلها بسرعة وتقوم بالتغييرات المطلوبة لتخفيض درجة التوتر.

- المنافس بطيء، غافل عما يدور حوله، أو لا تظهر عليه ميول هجومية. العديد من الشركات تابعة، وتقوم فرق إداراتها ببساطة بما تفعله شركات أخرى. تسير العديد من الشركات الأخرى على غير هدى. يمكن أن تهاجم المصادر الرئيسة لأرباح الشركات التابعة أو تلك التي تتخبط في سيرها وقد يستغرق الأمر شهوراً لجعلها تلاحظ، وشهوراً إضافية لتستجيب، حتى شهوراً أخرى لوضع ردها موضع تنفيذ. بحلول الوقت الذي تكون به جاهزة للقيام بخطوة هجومية، يكون الضرر قد وقع وتعاني

الأمرّين. عادة، تلك أنماط سلوك محددة ومعروفة جيداً ويمكن تحديدها بسهولة. لم يكن سراً، مثلاً، أن صانعي السيارات الثلاثة الكبار كانوا شركات غير مبالية.

- تتم إدارة أقسامها التجارية المختلفة كمراكز أرباح مستقلة. سيكون تدفق المعلومات بطيئاً. سيكون الوقت الذي يستغرقه منافسك ليدرك أنه يواجه هجوماً أطولَ مما إذا كانت شركاته منظمة كمركز أرباح واحد. سيأخذ تنظيم الرد وتنفيذه وقتاً أطول.

- شركة قابضة ضعيفة. لن يفعل فريق شركة قابضة ضعيفة شيئاً لمساعدة وحدة تجارية يتعرض مصدر أرباحها الرئيس للهجوم، لكنه سيتوقع بالرغم من ذلك أن تستمر الوحدة في تحقيق الأرباح المستهدفة. تلك مهمة مستحيلة. سيُضطر قادة الشركة الفرعية إلى شنّ هجومهم المضاد (عادة دون موارد كافية)، أو الاستسلام محبطين، مما يسبب هجرة المواهب منها. غالباً ما تجد الشركات التي تمتلكها شركات قابضة ضعيفة أنها «مكبلة بالقيود» ولا تعيش طويلاً.

مصادر الأفكار وكلمة تحذير

عندما يفكر فريق إداري في استعمال التسعير للتأثير في سلوك أحد المنافسين، ينبغي أن يكون واثقاً بحصوله على معلومات كافية وأفكار لضمان نجاح هجومه، وتحقيق النتيجة المرجوة، لا الفشل في ذلك. ينبغي جمع المعلومات الآتية قبل شن هجوم:

- تكاليفك، وأسعارك، وأرباحك وفقاً لفئة المنتج، والمنطقة الجغرافية، والعميل.

- تجمّع العملاء وفقاً للمنتج، والفئة، والمنطقة الجغرافية.

- تاريخ منافسك من حيث اختلاف التسعير، وعروض الفئة، وإدارة العملاء، والتغير في التركيز على المنطقة الجغرافية.

- نماذج شاملة ومعمّقة عن تكاليف منتجات المنافس ضمن الفئة المستهدفة، وقاعدة الموردين، ونفقات خدمة السوق. يمكن أن تكون النفقات الأخيرة -إيصال منتج أو خدمة إلى عميل والحصول على ثمنها- كبيرة، ولا يكون سهلاً دائماً رؤيتها أو تقديرها، وقد تختلف جذرياً وفقاً للعميل نفسه. في توصيل الطرود، مثلاً، نفقات خدمة عميل يرسل ويتلقى العديد من الطرود كل يوم أقل من عميل لا يقوم بذلك سوى مرة أو مرتين في الأسبوع. يجني المنافس الذي يحظى بحصة كبيرة من العملاء الذين يتعاملون بكميات كبيرة من منتجه عادة أرباحاً أكبر من كل طرد، حتى إذا كان يعرض حسماً وفقاً لحجم العمل، لأن تكلفة كل طرد تكون أقل مما إذا قامت الشركة بخدمة العديد من العملاء الذين يتعاملون معها بكميات قليلة. هكذا يتم إنشاء مصدر الأرباح الرئيس.

- التنظيم الداخلي، وأفراد الفريق الإداري، والممارسات المعتادة، وأداء منافسيك.

- القوة المالية لكل المنافسين الرئيسين، ومصادر تمويلهم، وكيف يستعملونها.

تسمح لك تلك المعلومات بتوقع رد منافسك، بغض النظر عن ماهيته، ودفع إستراتيجيتك قدماً لتدمير مصدر أرباحه الرئيس. ستعرف السعر الذي يمكن وينبغي لك أن تستعمله لتقنع منافسك بالعدول عما يقوم به. ستكون قد حدّدت إشارات التحذير المبكر عن الفشل أو النجاح. ستكون قد خمّنت طريقة رد المنافس إذا لم يتراجع.

ستسمح لك هذه الأفكار بتنسيق هجومك على نحو أفضل. ربما تختار الحفاظ على أسعار منخفضة حتى يظهر بوضوح أن المنافس قد فهم الرسالة ويبدأ تغييرَ سلوكه. أو قد ترغب في إجراء تخفيض كبير على الأسعار ثم رفعها على نحو غير متوقع، كما لو أنك تضغط على مفاتيح فريق إدارة منافسك وتجعله يفقد توازنه. لجعل رأسه يدور حقاً، يمكنك القيام بخطوات تسعير باتجاهات مختلفة في فئات مختلفة ومناطق جغرافية متنوعة -كلها معاً أو في أوقات مختلفة. سيُضطر المنافس إلى قضاء وقت طويل في جمع المعلومات، ومحاولة تحليلها، والتوصل إلى الطريقة التي سيرد بها. بحلول الوقت الذي يفعل به ذلك، ستكون أسعارك قد تغيرت مجدداً.

هناك مخاطر باستعمال التسعير لتهديد المصدر الرئيس لأرباح منافسك تتضمن:

- قد لا يكون المنافس غافلاً على الإطلاق ولديه معرفة جيدة بشأن عملك. ربما يدرك بسرعة ماهية إستراتيجيك ويستطيع مهاجمة

مصادر أرباحك الرئيسة بالمقابل. قد يتمكن من استعمال التسعير أثناء تراجعه وجعل فريقك يشعر بالحيرة مما يفعله. ينبغي ألا يحدث هذا إذا كان استعدادك جيداً. لكن، إذا كان ذلك الاحتمال قائماً، ربما ترغب في التفكير بإستراتيجية مختلفة.

- ربما يتمتع المنافس بقوة مالية أكبر مما كنت قد قدّرت، مثل موارد من خارج الميزانية تمنحه قدرة أكبر على صد هجوم، رد غارة، وتخصيص موارد للرد بقوة. مجدداً، الاستعداد الجيد ضرورة لا بد منها.

- قد يظهر ممول ثري بطريقة غير متوقعة. آهٍ! إذا وصل «السيد دينار» لإنقاذ الوضع، كن واثقاً بأن لديك إستراتيجية خروج من ذلك المأزق جاهزة للتطبيق.

- ربما يكون منافسك مستعداً لتفنيد أفعالك على خلفية قانونية، حتى إذا لم تفعل شيئاً خاطئاً. ولأن ما يمثل نشاطاً «غير تنافسي» مفتوح على التأويل، ربما تجد نفسك تكرس المزيد من وقت الإدارة ومالاً للرسوم القضائية أكثر مما كنت قد خططت، أو ترغب فيه.

يبدو استعمال التسعير كأداة لتهديد المصدر الرئيس لأرباح منافسك وجعله يغير سلوكه أمراً لا لبس فيه. لكن تنفيذ ذلك بأقل الأخطاء وتحقيق أفضل النتائج منه أمر صعب. الفكرة والتخطيط الجيد عاملان حاسمان. ينبغي أن يكون فريق الإدارة مستعداً لتحمل

المخاطر ويتحلى بالشجاعة للقيام بالهجوم حتى عندما تسوء الأمور. ومن الضروري أن يكون لديك مستشار قانوني جيد في عملية تخطيط وتنفيذ إستراتيجيتك.

سيسبب أي هجوم على مصدر رئيس للأرباح، عبر التسعير خاصة، رد فعل قوي من المنافس. ينبغي عدم التصدي له بقلب ضعيف.



الفصل الخامس

خذ الفكرة وتبنّاها

لا تتطلب كل إستراتيجية تسويق أصالة الفكرة أو ابتكار شيء جديد. تحقق الكثير من الشركات النجاح بتمييز قيمة فكرة، أو تطبيق، أو نموذج عمل قائم وجعله خاصاً بها.

لم يخترع راي روك مطعم الوجبات السريعة أو خط تجميع شطيرة اللحم. أدرك الإمكانية الموجودة في عمل ديك وماك مكدونالد المشترك لتحضير الشطائر في جنوبي كاليفورنيا، عقد صفقة للحصول على امتياز التصنيع، بنى شركة مكدونالدز، واشترى أخيراً حصتي الشقيقين المؤسسين في الشركة. (لاحظ روك أولاً العمل كظاهرة غير مألوفة - كان الموزع الحصري لآلة تحضير مثلجات الحليب التي تدعى ملتيمكسر Multimixer وأُصيب بالذهول عندما علم أن مطعم مكدونالدز طلب ثمانية منها). على نحو مشابه، لم يبتكر مؤسسا هوم ديبوت Home Depot آرثر بلانك وبيرني ماركوس سلسلة متاجر الأدوات المعدنية. اقتبسا فكرة الصندوق الكبير من رب عملهما السابق هاندي دان، طوّراها إلى صندوق أكبر ووسّعاها لتغطي أمريكا الشمالية.

لاعبو التسويق الجيدون ليسوا ضحايا متزامنة (مجموعة أعراض) «غير مبتكر هنا». يبحثون دائماً عن أفكار يمكنهم تبنّيها أو تعديلها. ينظرون إلى منافسين في صناعتهم لاقتباس ممارسات تجارية، وبرامج تسعير، وتصميم منتجات، وتقانات، وطريقة توظيف العاملين وأساليب التطوير، وطرق إدارة الموارد، وتكتيكات عناية بالعملاء أفضل مما يقومون به. يبحثون أيضاً في صناعات أخرى عن ابتكارات -مثل أساليب إدارة الجودة والوقت، والقنوات البديلة، وتكتيكات إدارة سلسلة الإمداد- لم تظهر بعد في صناعتهم.

لكن لاعبي التسويق الجيدين ليسوا مقلّدين، لا ينتحلون طرق الآخرين أو أفعالهم. لا ينتهكون حقوق الملكية الفكرية أو يسرقون براءات الاختراع. عندما يحدّدون فكرة جيدة، يعثرون على طريقة لتطويرها. ادّعى مؤسس ك-مارت أن سام والتون، مؤسس ول-مارت: «لم يقلد أفكارنا فقط، وإنما عزّزها أيضاً. أمسك سام بالكرة وجرى بها».

يعرف لاعبو التسويق الجيدون أنه من الصعب الإتيان بأفكار جيدة تثبت جدواها، ولا يخجلون من تبنّي مثل تلك الأفكار كأنها خاصة بهم. بتلك الطريقة، تستطيع الشركة التي تسوّق بنجاح بناء أفضلية إستراتيجية، بطريقة أسرع مما كان ممكناً بخلاف ذلك، وأحياناً أفضلية حاسمة.

بعث حياة جديدة في عمل التوابيت

اكتشفت شركة توابيت بيتسفيل، التي تتخذ من بيتسفيل، إنديانا مقراً لها، طريقة لتحقيق أفضلية تنافسية، تنمو وتصبح أكبر مصمم

ومسوّق ومصنّع وموزّع في العالم لتوابيت الدفن بتبنّي معايير وإجراءات صانعي السيارات اليابانيين.

في أواخر الثمانينيات، كانت بيتسفيل للتوابيت، قسم من هيلنبراند Hillenbrand، صانعاً ناجحاً لتوابيت الفولاذ والخشب. لكن أداءها كان يتعثر وكانت تفتقر، مثل الصناعة كلها، إلى التطوير. كانت هيلنبراند تريد نمواً من بيتسفيل، كما هي الحال مع كل شركاتها الفرعية، وعيّنت مديراً جديداً هو بوب إيرفين لتحقيق ذلك.

كان إيرفين قد أمضى حياته المهنية في مجال صناعة السيارات، معظمها كرئيس لإنتاج عمليات كرايسلر في أستراليا. عندما وصلت كرايسلر إلى مشارف كارثة مالية في بداية الثمانينيات، باعت عملياتها الأسترالية لشركة ميتسوبيشي Mitsubishi. بعد ذلك مباشرة، أرسلت ميتسوبيشي فريقاً من المهندسين لإجراء تعديلات على عملية التصنيع لتماثل نظام إنتاج تويوتا. عبر عام، كانت الشركة قد خففت من المخزون في المصنع، ورفعت الجودة، وخفضت النفقات، وأنشأت ثقافة التطوير المستمر. كان بوب إيرفين جزءاً من ذلك الجهد، وقد تعلّم جيداً.

بالرغم من أنه لم يكن يعرف الكثير عن صناعة توابيت الدفن، إلا أن إيرفين اكتشف أنه يستطيع الانسجام مع الوضع عندما وصل إلى بيتسفيل. مثل عملية تصنيع السيارة، كانت عملية صنع التابوت التقليدية تبدأ بصفيحة من الفولاذ. يتم قص الصفائح لتناسب أشكالاً محددة ثم تشكيلها بضواغط كبيرة لتصبح الأجزاء الرئيسة. يتم بعد ذلك لحم تلك الأجزاء معاً، بعضها يدوياً وبعضها باستعمال معدات

آلية، لتشكيل هيكل التابوت. تتم تقوية نقاط اللحام وتلميعها. يتم طلاء الهياكل في أكشاك مؤتمتة وإرسالها للتجميع، حيث يتم إضافة الحشوة الداخلية، ويتم إرسال التوابيت الجاهزة للشحن. كان الإنتاج يتم بكميات كبيرة، وعملية التصنيع منظّمة وتشمل نوع الآلة، وكمية المواد، والمخزون من الأجزاء والهياكل نصف المنجزة.

مثل صناعة السيارات الأمريكية في الثمانينيات، كانت صناعة التوابيت تعاني من مشكلة جودة أيضاً. كانت الأجزاء الخارجية تتعرض غالباً للخدش أو الانبعاج، وتتضرر الحشوة الداخلية أو تتسخ؛ إما في عملية التصنيع أو أثناء الشحن إلى مراكز التوزيع ودور الجنازة. كانت النسبة العالية من الخلل تعني أن على المصنع العمل مجدداً وإصلاح ما فسد. كان يوجد في مراكز توزيع بيتسفيل منشآت إصلاح أيضاً.

كان ذلك يبدو لبوب إيرفين مألوفاً على نحو محبط، وذكّره بدائرة مشابهة من العمل الإضافي الذي كان قد أصبح إجراءً معتاداً في كرايسلر الأسترالية قبل أن تظهر شركة ميتسوبيشي على المسرح. كان إيرفين يعرف أنه إذا استطاعت بيتسفيل التخلص من الهدر الهائل في عملية التصنيع، يمكنها تخفيض النفقات على نحو كبير. كان ذلك سيسمح للشركة بأن تقدم للعملاء منتجات بجودة أعلى مما يقدمه منافسوها، حتى تخفيض أسعارها. قد تستطيع زيادة حجم مبيعاتها وزيادة أرباحها أيضاً. إذا تمكنت من ذلك، يمكنها استثمار ذلك الدخل في تطوير المنتج مما سيزيد أيضاً من حجم المبيعات والأرباح. ربما تتحول الأفضلية التنافسية التي يمكن تحقيقها من تطوير عملية التصنيع إلى أفضلية حاسمة.

كان لدى بيتسفيل آنذاك خبرة بتبنّي أساليب تصنيع من صناعة السيارات. في أواخر السبعينيات، كانت قد انتقلت من التجميع اليدوي لكل تابوت بمفرده إلى خط التجميع المؤتمت لكميات كبيرة الشبيه بما يستعمله صانعو السيارات الأمريكيون. كان إيرفين يطلب آنذاك من الشركة استثمار رأسمال ضخم آخر في المعدات والأنظمة، وتنظيم المصنع، وثقافة الموظفين. كان الاستثمار كبيراً بما يكفي ليمثّل عبئاً هائلاً على موارد بيتسفيل المالية وقد يؤدي إلى إفلاسها. لكن وفقاً لخبرته، لم يكن هناك منافس ينوي الإقدام على مثل تلك الخطوات الجريئة أو، الأفضل من ذلك، أي خطوة على الإطلاق.

بدأ إيرفين بالتركيز على الجودة. كان يريد القضاء على العيوب تماماً عبر العملية وإلغاء كل عمليات الإصلاح. أولاً، أغلق منشآت الإصلاح في مراكز التوزيع، لأنه أراد إبقاء كل جهود التطوير في مكان واحد؛ المصنع. وهكذا، إذا وصل تابوت إلى أحد مراكز التوزيع بحالة غير سليمة، كان ينبغي إعادته إلى المصنع لإصلاحه. إذا كان قد تضرر أثناء عملية استلامه في مركز التوزيع، كان ينبغي أيضاً إعادته إلى المصنع. كان مركز التوزيع وكادر التصنيع مخوّلين تحديدَ سبب الضرر والتخلص منه. لإبراز أهمية ذلك الجهد، وجعله جزءاً واضحاً من مهمات الإدارة اليومية، وضع إيرفين عدداً من التوابيت المتضررة في مكاتب مديري بيتسفيل. كانت مهمة فريق الإدارة تحديد أسباب الانبعاج والخدوش، والثقوب والأضرار الأخرى، والتخلص منها.

عمل إيرفين مع فريق الإنتاج لتطوير عمليات تصنيع بيتسفيل، وإنشاء نسخة من نظام إنتاج تويوتا لصنع التوابيت. تم تبسيط إجراءات عملية الإنتاج، وتخفيض المخزون، واختصار عدد الخطوات اللازمة لاستلام المواد. استطاعت بيتسفيل تخفيض وقت التجهيز لآلات الدمج الكبيرة خاصة. قامت بتركيب معدات مؤتمتة، التي حسّنت الإنتاج على نحو كبير وخفّضت نسب العيوب في اللحام خاصة. سمحت الأتمتة للشركة أيضاً بالتخفيف من اعتمادها على العمالة اليدوية في العمليات، مثل التعامل مع المواد التي لم تكن تضيف قيمة للعميل. بسرعة أكبر وجودة أعلى، استطاعت بيتسفيل تخفيض كمية المنتجات المعطوبة، وكان ذلك يعني أنها تستطيع إنتاج تنوّع أوسع من المنتجات وتخفيض المدة اللازمة لدورة التصنيع. لم تتحسن الجودة فقط، إنما الإنتاجية أيضاً.

تالياً، أولى إيرفين اهتمامه بسلسلة الإمداد. بدأ تحليل العلاقة بين بيتسفيل ومورّديها. في صناعة السيارات، كان المصنّع يدفع عادة إلى المورّد بعد وقت طويل من استعماله للمواد التي يقدمها له. في اليابان، مثلاً، كان صانعو السيارات يستعملون عادة مواد المورّد في بضعة أيام من استلامها لكن الأمر يستغرق منهم نحو 180 يوماً ليدفعوا إليه مستحقاته. لم تكن بيتسفيل، إنديانا هي اليابان. في بيتسفيل، كانت أوراق حساب الموردين تأتي مع ملاحظة «واجبة الدفع في 30 يوماً». عملياً، كان ذلك يعني أن الصك يصل في خمسة وأربعين يوم عمل بعد استلام المواد. عرض إيرفين أن يدفع إلى الموردين بعد أسبوع من استعماله لموادهم. مقابل الدفع بسرعة، طلب إيرفين من الموردين وضع إدارة مخزونهم من المواد الأولية ضمن مصنع بيتسفيل. كان كل من

المورد وشركة بيتسفيل سيوقعان على صحة ورقة حساب المواد. عندما كان القائمون على التصنيع يسحبون مادة من المستودع، كان يتم توجيه المحاسبين لدفع المال.

تفحّص إيرفين أيضاً أساليب توزيع شركة بيتسفيل للتوابيت ليرى كيف تحقق رغبات عملائها. لم يكن مديرو دور الجنازة يحتفظون بمخزونات كبيرة لأن التوابيت ضخمة جداً ولا يمكن تخزينها بسهولة، ثم إنَّ العناية بها مكلفة جداً. كانت العادة أن يطلب مدير دار الجنازة تابوتاً بعد أن يقرر العميل خياره ثم يحدد تاريخ الجنازة، أو رؤية الفقيد، في بضعة أيام من تثبيت الطلب. (لم يكن بمقدور مدير دار الجنازة استعمال التابوت الحقيقي الذي كان العميل قد طلبه لرؤية الفقيد لأنه من غير القانوني إعادة استعمال أي تابوت). اكتشف إيرفين أن مديري دور الجنازة كانوا يواجهون مشكلة. كان عليهم الانسجام مع خدمة توصيل بطيئة بعد أن أصبحوا يظنون أن توصيلاً أسرع من موردين كبار أمر مستحيل. ما كانوا يريدونه حقاً، بالطبع، هو استلام ما يطلبونه في اليوم الثاني. لم يكن بوسعهم سوى أن يحلموا بتوصيل المنتج في يوم الطلب نفسه.

بالرغم من أن عملية التصنيع التي تم تطويرها في بيتسفيل كانت تستطيع تلبية احتياجات مديري دور الجنازة، إلا أن شبكة التوزيع لم تكن بالمستوى المطلوب. لم يكن قد تم تصميمها وتطويرها لتقديم خدمة عالية الجودة، أو سريعة، أو متنوعة، إنما لتحقيق أقل تكلفة ممكنة. كانت بيتسفيل تعمل مع عدد من مراكز التوزيع الإقليمية، التي يقع

معظمها على مشارف المناطق الحضرية الكبيرة. بعد بناء التوابيت، كان يتم الاحتفاظ بها في المصنع حتى يصبح عددها كافياً لملء شاحنة وإرسالها إلى مركز التوزيع. كانت التوابيت تبقى في مركز التوزيع، وعند استلام طلب ما، يتم إيصالها إلى دار الجنازة بشاحنة صغيرة.

كانت نتيجة عملية التوزيع تلك أن مدير دار الجنازة لا يمكن أن يكون واثقاً بوصول طلبه في اليوم الثاني إلا إن كان التابوت في مخزن مركز التوزيع وهناك شاحنة تغادر المركز ذلك اليوم ويمكن وضع تابوت آخر على متنها. أحياناً كان على مدير دار الجنازة الانتظار عدّة أيام ليتم شحن التابوت من المصنع إلى مركز التوزيع، أو إلى أن يقوم المركز بتجميع طلبات تكفي لملء شاحنة. كانت مدة الانتظار تضع مدير دار الجنازة في موقف صعب مع أسرة الفقيد.

طلب بيل إيرفين من فريقه إعادة النظر بشبكة التوزيع لتحديد الطريقة التي يمكن تطويرها بها. ربما كانوا يستطيعون وضع مراكز التوزيع في أماكن أقرب إلى مناطق العمل الرئيسة. ربما كان بمقدورهم إدارة أسطول أكبر من الشاحنات الصغيرة. استنتج الفريق أن بمقدورهم القيام بعدّة أشياء لتحسين خدمة التوصيل، لكنها ستزيد التكاليف.

لتبرير النفقة الإضافية، كان إيرفين يظن أنه سيكون ضرورياً زيادة حجم عمل بيتسفيل، لهذا بحث عن فرص لزيادة الإنتاج. بالرغم من أن بيتسفيل كانت آنذاك أكبر شركة لإنتاج التوابيت الفولاذية والخشبية في الولايات المتحدة وكندا، إلا أن العديد من مصنّعي التوابيت المحليين كانوا موجودين في مناطق حضرية رئيسة، وكان حجم أعمالهم كبيراً.

كانت أفضليتهم التنافسية تأتي من القدرة على تعديل التوابيت وإيصالها بسرعة، أحياناً في اليوم الثاني، إلى دور الجنازة المحلية. قرر إيرفين وفريقه أنهم إذا استطاعوا إدماج التعديل في الجودة العالية والتوصيل السريع، يمكنهم الحصول على حصة من أعمال المنتجين المحليين. بدأ إيرفين يقتبس من تجربته في صناعة السيارات تعديل عملية التصنيع على نحو تتمكن فيه بيتسفيل من بناء وإنهاء عدد أكبر كثرة من تنوّع المنتجات بفاعلية.

لكن مهمة إيرفين لم تكن سهلة في تبنّي أساليب صناعة السيارات اليابانية. وجد العديد من أفراد فريقه الإداري، ومعظم الموظفين، أن من الصعب التخلي عن أساليب اعتادوا عليها منذ وقت طويل. لكن إيرفين كان مديراً مثابراً اعتمد مقاربة حازمة في تخطيط، وترويج، وتنفيذ التغيير. غالباً ما كان يتكلم بلغة التحذير التي أصبحت معروفة في المصنع بـ«أسلوب إيرفين». كان يقول عندما يواجه مقاومة من فريقه أو كادر التصنيع: «إما طريقتي أو الطريق العام»، أو «افعل ذلك، أو ينتهي عملك». أقرّ أنه كان قاسياً لا يلين. قال: «استعملت أسلوب التعذيب الصيني بالماء. لم أتخل قطّ عن مطالبي. قطرة، قطرة، قطرة، وحدث التغيير».

بالرغم من أسلوبه القاسي، إلا أن الموظفين في الشركة رأوا أن إيرفين كان ملتزماً ويعمل معهم بنفسه. كان حضوره ملحوظاً في أروقة مصانع ومراكز توزيع بيتسفيل. التزم برنامجه الذي آتى أُكله. تحت إشرافه، طوّرت بيتسفيل جودة التصنيع، وخفّضت التكاليف، وأسرعت التوزيعَ، وزادت تنوع الإنتاج، وقد مكّنها كل ذلك من تلبية احتياجات العملاء

بطريقة أفضل، مما زاد من حجم العمل وحصتها في السوق. لم يستطع منافسو بيتسفيل مجاراتها في أنظمة الإنتاج أو التوزيع، ومع نمو عمل بيتسفيل، لم يكن لدى أي منافسٍ عملٌ يدر أرباحاً تجعله يجرب ذلك.

كان بمقدور أي منتج توابيت أن يعتمد نموذج عمل تصنيع السيارات، لكن وحده بيل إيرفين كان مستعداً للانسجام معه وتطويره. النتيجة: قلّدت بيتسفيل نموذج عمل تويوتا بأسلوب لا يمكن للمنافسين مضاهاته، وحققت حصة من السوق لا يمكنهم اقتناص قطعة منها.

قسم خدمة عملاء فورد:

العثور على النموذج الصحيح لتقليده

لا يكون واضحاً دائماً النموذج الأفضل الذي ينبغي تقليده. فشل قسم خدمة عملاء فورد في عدّة محاولات في الاستفادة من نجاح المنافسين قبل أن يضع الأمور في نصابها الصحيح[3].

في بداية التسعينيات، توقف قسم خدمة فورد -الذي يقدم تقنيات خدمة وقطع ما بعد البيع لإصلاح مركبات فورد في وكالات الشركة- عن العمل. كانت العائدات قليلة جداً. من بين خمسة آلاف وكيل لفورد، كانت بضع مئات من المراكز تحقق نمواً في العائدات من عمليات الخدمة. في معظم الصناعات الرأسمالية الجيدة، تنمو عمليات ما بعد البيع بسرعة أكبر من عمليات المنتجات الأصلية. لكن في فورد، كانت خدمة العملاء تنمو بطريقة أبطأ من عمل المنتجات الأصلية. كان هناك خطأ في مكان ما.

أضاع قسم خدمة عملاء فورد وقتاً في عدة إستراتيجيات لتحفيز النمو. في ذلك الوقت، كانت الجودة هي اللازمة الصناعية الشائعة، وكان التركيز على الجودة قد أثار أكثر من علامة استفهام بشأن خط تجميع فورد. قرر قسم خدمة عملاء فورد اقتباس تلك اللازمة بنفسه، وتطوير برنامج جودة يدعى «أصلح كما ينبغي من المرة الأولى». كان الهدف تحقيق 100% من الرضا عن الخدمة. كان ذلك يبدو جيداً، لكنه لم يكن كذلك. كان التطبيق مستحيلاً. كانت معظم مشكلات الإصلاح ناجمة عن أخطاء في التصميم أو التصنيع ولا يمكن معالجتها في ورشة الوكيل. أصاب برنامج «أصلح كما ينبغي من المرة الأولى» العملاء بالإحباط، وخيّب آمال الفنيين، ولم يكن له تأثير إيجابي في العائد. تركت فورد البرنامج يذوي ببطء.

لاحقاً، نظر قسم خدمة عملاء فورد إلى منافسيه بحثاً عن مصادر إلهام. رأوا أن العديد من مقدّمي الخدمة الفرعيين، مثل جيفي لوب Jiffy Lube، وميداس Midas، وبيب بويز Pep Boys وآخرين، لديهم عمل ناجح. فكّرت فورد في إنشاء عملية خدمة مستقلة تدعى «العناية بالسيارة». بإخراج عملية الخدمة من نطاق عمل الوكيل، حيث كانت الخدمة متعثرة مقارنة بالمبيعات، ربما كان بمقدور الشركة تعزيز علامة فورد التجارية بما يتصل بعمل الخدمة. كانت شركة جي-إي GE قد قامت بذلك في مجال تأجير وتأمين المعدات. كانت جنرال موتورز قد فعلت الأمر نفسه مع الإدارة المالية. لماذا لا تستطيع فورد القيام بذلك في مجال خدمة السيارات؟ في نهاية المطاف، اعترض وكلاء فورد، وهم

مجموعة قوية ضمن إمبراطورية فورد، على الفكرة. لم يكن بمقدورهم الموافقة على قيام ورشات الخدمة تلك والقلق على تراجع عملياتهم.

اختارت قيادة فورد العليا مجموعة من المديرين الموهوبين، وهي محبطة، أطلقت عليهم اسم «فريق التطوير»، وكلّفتهم بالعثور على طرق لتنمية عمل الخدمة، بسرعة. قام فريق فورد بما يجب على المقتبسين فعله؛ أولاً: الدراسة، حيث جمعوا معلومات عن السوق، وقارنوا وضعهم بوضع منافسيهم، وقدّروا الفرص المتاحة، وحدّدوا الأساليب الناجعة، وقدموا إستراتيجيات لتحقيق النمو وزيادة حصة السوق.

استعرض الفريق أولاً قاعدة بيانات عملائهم الموجودين آنذاك، التي تضم معلومات شاملة مأخوذة من آلاف الدراسات وتقنيات الحصول على آراء العملاء الأخرى. حلل الفريق البيانات محاولاً فهم أين نجحت عمليات خدمة فورد وأين فشلت. حلل الفريق العملاء وفقاً لسجلات ديمغرافية وخدمية. نظروا إلى إحصائيات كل وكيل، والعلامة التجارية والطراز، والمنافسين. درسوا الكثير من المعلومات عن كل من المركبات الجديدة والمستعملة بشأن عمليات الإصلاح الأكثر شيوعاً والأوقات التي تفصل بين كل خدمة والتي تليها. نظروا أيضاً إلى بيانات التصنيع، منها الكميات، ومستويات الخلل والإصلاح، وجودة المواد الأولية، وعمليات الإصلاح ضمن الكفالة.

بعد كل ذلك التنقيب في البيانات، ركّز الفريق على مؤشر واحد مهم -نسبة العملاء الذين يقومون بإصلاح مركباتهم في ورشات الوكلاء الذين كانوا قد اشتروا منهم سياراتهم. كان ما اكتشفوه

ينذر بالخطر. في العام الأول من حيازة المركبة، كان مالكو فورد يأخذون سياراتهم إلى الوكيل لإجراء أقل من نصف عمليات الصيانة والإصلاح التي ينبغي القيام بها. فيما يتعلق بأكثر من نصف عمليات الخدمة، بأي حال، كان واضحاً أن العملاء يشعرون بأن وكلاء فورد لا يقدمون خدمة مفيدة، ويأخذون سياراتهم إلى شركات خدمة أو ورشات محلية. في العام الثاني لحيازة المركبة، وما يليها، يعود العملاء إلى وكيل فورد بمعدل أقل من ذلك عندما يحتاجون إلى إصلاح أو صيانة سياراتهم.

كان فريق التطوير متفاجئاً بعدم إخلاص العميل للوكيل، لكن أفراده أُصيبوا بصدمة عندما رأوا أرقام بعض منافسيهم. كانت أرقام هوندا أفضل كثيراً من فورد. أثناء العام الأول من حيازة المركبة، كان مالكو هوندا يحضرون سياراتهم إلى وكلاء الشركة لإنجاز 70% من الخدمة التي يحتاجون إليها. (ساتورن Saturn، بالمناسبة كانت في فئة لوحدها وسجلت نسبة أعلى من هوندا. بأي حال، كانت ساتورن تتمتع بخبرة من العمل كوكيل أكبر مما كان قسم خدمة عملاء فورد يأمل بإنجازه، ولهذا وضعوا هوندا نصب أعينهم).

أضحى فريق التطوير مقتنعاً أن هوندا كانت المثال الأفضل الذي ينبغي الاقتداء به عندما اكتشف بيانات أخرى. بعد العام الأول، كانت نسبة انحدار ولاء العميل متساوية لكل من هوندا وفورد. نظرياً، إذا استطاعت فورد رفع نسبة الولاء المبدئية لتقترب من نسبة هوندا، ستحافظ الشركة على مستويات أعلى من عمل الخدمة طوال مدة

العلاقة مع العميل. استناداً إلى تلك الفكرة، قدّر فريق التطوير أن بمقدوره زيادة عمل خدمة فورد أكثر من 50%.

السؤال الآتي: كيف يمكن لفورد أن تضاهي جودة خدمة هوندا؟ كان الوقت قد حان للصعود إلى قمة الصخرة وإلقاء نظرة متفحصة.

زار الفريق عشرات الوكلاء. اكتشف أفراده أن هوندا كانت قد جمعت كل متطلبات الصيانة في عدد صغير من حزم الخدمة التي يفصل بينها أوقات محددة واضحة. كان عرض حزم الخدمة يتم في مكان ظاهر للعيان، وتُظهر المسافة بالأميال التي ينبغي القيام بالصيانة عند قطعها، والسعر الأساسي لكل حزمة. كان الأمر مثل طلب وجبة محددة في مكدونالدز.

اكتشف الفريق أن وكلاء هوندا لم يضعوا الخدمة في مرتبة متأخرة. بدلاً من ذلك، كانوا يستعملونها كأداة تسويق. كانوا يرسلون بالبريد إشعارات إلى عملائهم يذكّرونهم بها أن موعد الخدمة القادمة قد حان، ويشجعونهم على القيام بها في ورشات هوندا. كانت اللغة توحي أن سيارة هوندا آلة ثمينة وينبغي صيانتها بانتظام، وعلى أيدي خبراء خدمة هوندا فقط الذين يعرفون سياراتها على أفضل وجه. أحضر أحد أعضاء فريق التطوير، وكانت زوجته تقود هوندا، إشعاراً بريدياً كانت قد تلقته من الوكيل. كان العنوان يحذّر «لا تدع غرباء يلمسون غطاء المحرك».

سرعان ما اكتشف الفريق أن الخدمة في هوندا كانت أكثر من مجرد مركز أرباح إضافي، وأنها جزء أساسي من دورة البيع والتسويق. يشتري العملاء السيارات. يشرح مندوب المبيعات حزم الخدمة المعتادة،

ويعرض للعميل عمل قسم الخدمة، ويقدم له مستشار الخدمة. يستعرض مستشار الخدمة جدول الصيانة ويحصل على معلومات عن كيفية الاتصال بالعميل. يتم إرسال إشعارات التذكير بالخدمة عبر البريد بأوقات مناسبة. عندما تقطع السيارة مسافة معينة، يقوم ممثل الخدمة بإعلام قسم المبيعات، ويبدأ هؤلاء بالتواصل مع العملاء بشأن الطرازات الجديدة وخيارات التمويل.

بدأ فريق تنمية فورد آنذاك برؤية عملية الخدمة كفرصة، بدلاً من أن تكون مشكلة تحتاج إلى حل. أظهر بحثهم أن نظام وكلاء فورد يمتلك أكثر من ستين ألف محطة خدمة تعمل بـ 60% من طاقتها ضمن الكفالة أساساً، وهو ما كان مربحاً للوكيل لكن ليس لفورد. إذا بلغت نسبة الإشغال في فندق 60%، سرعان ما سيجد نفسه متوقفاً عن العمل. حدّد فريق التطوير أنه إذا استطاعت فورد تحقيق نسبة أعلى من هوندا في مجال خدمة العملاء -أو اقتربت منها- ستعمل محطات خدمة وكلائها بطاقتها كاملة.

إضافة إلى ذلك، كان تحسين عمليات خدمة وكلائها سيُعدّ هجوماً غير مباشر على ميداس، وبيب بويز، وجيفي لوب. إذا استطاعت فورد بناء علاقة خدمة أفضل مع عملائها، ستحصل على حصة من عمل تجار التجزئة الرئيسين دون أن يلاحظ أحد ذلك تقريباً.

بالرغم من أن الفرصة كانت تبدو جيدة، إلا أن بعض أفراد فريق التطوير كانوا مترددين في التحول إلى مقلّدين. في اجتماع حاسم، قبل اتخاذ قرار بشأن تبنّي نموذج عمل هوندا، كان أحد أفراد الفريق يبدو

متأملاً. سأل: «إذاً، بعد كل هذا العمل، وكل هذا التحليل، سنقوم فقط بتقليد هوندا؟». أرخى صمت ثقيل بظلاله على الاجتماع. ثم كسر أحد أفراد الفريق الصمت، وقال: «لا تغمض عينيك. انتحل أفكار الآخرين». كانت تلك إشارة إلى أغنية توم ليرير، وهو عالم رياضيات وفنان، بشأن أفضل طريقة للتقدم في الرياضيات.

صوّت فريق فورد للمضي قدماً بخطة حُزم الخدمة.

تقليد نموذج عمل هوندا

جاء الآن وقت التنفيذ، وهو صعب خصوصاً عندما يُطلب من شركة فخورة بنفسها أن تقلّد أساليب خصم معروف. من الصعب، إن لم يكن مستحيلاً، جعل أشخاص يؤمنون بعملهم ويحترمون شركتهم أن يحاكوا ببساطة أفكار أحد آخر أو يقلّدوا أساليب شركة أخرى. سيصبحون جزءاً من ذلك الجهد، بأي حال، إذا ظنّوا أن بمقدورهم تطوير الفكرة الأصلية وجعلها خاصة بهم.

سيكون سهلاً إعادة إنتاج السمات الحقيقية لعرض هوندا -حزم الخدمة والتذكير بالخدمة عبر البريد- لكن التحدي سيأتي من جعل وكلاء فورد يسيرون على درب نظرائهم من هوندا. كان وكلاء هوندا يؤمنون حقاً بأهمية الخدمة في عملهم. كانت شركة فورد ترى الخدمة عملاً ثانوياً أو مزعجاً. كان وكلاء فورد قد عملوا وفقاً لخطة «أصلح كما ينبغي من أول مرة» لقلة الموارد، ولم تحظ فكرة «العناية بالسيارة» بأي اهتمام. لكن تلك الخطة كانت مختلفة. كان فريق التطوير قد

أنجز دراسته، وفهم أهمية الفرصة، وكان يرغب في الفوز. من أجل القيام بذلك، كان عليه جعل كل الموظفين يدركون أن الخدمة لعبة تستحق أن يمارسوها.

كان أول عائق لتغيير الإدراك السائد شائكاً: مهندسو فورد. كانوا أشخاصاً مختصين بالسيارات ودقيقين عندما يتعلق الأمر بقضايا هندسية. كانوا يظنون أن كل قطعة لها عمر محدد. إذا كانت إحدى القطع مصممة ليتم استبدالها بعد ستين ألف ميل وأخرى بعد خمسة وستين ألف ميل، ينبغي أن يتلقى العميل نصيحة للقيام بذلك. قال أحد المهندسين: «لا أهتم إذا كانوا يفعلون ذلك حقاً. لكن عملنا أن نقول لهم ما هو الأفضل للسيارة». كان قد نجم عن عقود من ذلك النوع من التفكير نحو ثمانية عشر ألف خدمة، ومدة فاصلة، وخياراً مختلفاً.

كانت هناك اجتماعات لاهبة بين فريق التطوير والمهندسين. فقد الناس أعصابهم، وعلا صراخهم. صرخ أحد المهندسين: «تريدون إخضاع موستانغ وشاحنة إف 250 إلى جدول الصيانة نفسه؟ هذا أسخف شيء سمعته في حياتي». حاول فريق التطوير أن يشرح أن وجود نحو ثمانية عشر ألف خدمة مختلفة سخيف بالقدر نفسه، وربما كان يسهم في انخفاض نسبة ولاء العميل للخدمة في ورشات وكلاء فورد. سأل أحد أعضاء فريق التطوير: «ألن يكون من الأفضل إنشاء حزم خدمة يمكن للعميل أن يفهمها ويشتريها بالفعل، بدلاً من عدم القيام بأي صيانة على الإطلاق؟».

حافظ المهندسون على ثبات موقفهم حتى وجد فريق التطوير حليفاً، وهو مدير في قسم شاحنات فورد. تمت دعوته لحضور اجتماع مع المهندسين. شرح فريق التطوير مرة أخرى أنه، من أجل تحقيق نمو، ينبغي أن تحقق عملية الخدمة احتياجات العميل، لا أن تخفف من هواجس المهندسين. وصف أفراد الفريق عروض خدمة هوندا المبسّطة. أخيراً، بحركة ماهرة على منصة الشركة، أخرجوا دليل خدمة فورد الهائل -مليئاً بثمانية عشر ألف نصيحة صيانة، وتوصية، وإرشاد، وتحذير، وطلب- وألقوا به على الطاولة أمامهم. اقتنع مدير الشاحنات، وقال: «أنتم محقون». بمساعدة ذلك المهندس والمدير المحترم، بدأ فريق التطوير يغير مفهوم الخدمة داخل فورد.

إقناع الوكلاء باللعب

بالرغم من أن اللاعبين في الشركة كانوا ملتزمين الخطة، إلا أنه كان ينبغي على فريق تطوير فورد بالرغم من ذلك مواجهة أقسى وأهم جمهورهم: وكلاء فورد. كانوا يمثّلون مجموعات مستقلة تماماً، معظمهم ناجحون جداً، ويحبون أن يبيعوا السيارات لكنهم لا يهتمون كثيراً ببيع الخدمة. بعد الحصول على الموافقة مباشرة، قرر فريق التطوير تقديم عرض حي لأكثر وكلاء فورد نفوذاً في اجتماع مجلس الوكلاء في أتلانتا. قال أحد أعضاء فريق التطوير: «لم نصرخ عليهم. كنا نعرف أن علينا تقديم برنامج مقنع ونؤكد للوكلاء فائدته لهم».

قبل وقت كافٍ من الاجتماع، زار أعضاء في فريق التطوير كل الوكلاء الأساسيين للحصول على بيانات عن المبيعات ومعلومات أخرى. لدى

عودتهم إلى مكاتبهم، قاموا بإنشاء نموذج محتمل لكل وكيل، واستعملوه لحساب مقدار الزيادة في ولاء العميل التي ستسهم في دفع عمل الوكيل قدماً إلى الأمام.

في الاجتماع، عرض أعضاء الفريق على الوكلاء ثلاث صور فقط -مقارنات ولاء العميل، وعناصر مقاربة خدمة هوندا، ومبيعات العميل مع معدل مدة الحيازة. قالوا للوكلاء: إن بمقدور فورد تحقيق أفضلية حاسمة إذا وضعت الخدمة ضمن إستراتيجيتها. تبيع فورد السيارة للعميل، وينبغي أن تعرف الشركة العميل واحتياجاته. تمتلك فورد أفضل فرصة للحصول على ولائه فيما يتعلق بالخدمة. لا يمتلك مقدمو خدمة الصيانة والورشات الأخرى تلك الأفضلية. لا يلتقي هؤلاء بالعميل إلّا عندما يحتاج إلى صيانة دورية أو لديه مشكلة خدمة. اختصاراً، الخدمة عمل لا يمكن لفورد أن تخسره.

اشتعلت الأضواء. جلس أحد مديري فورد إلى جانب كل وكيل، ومعاً، نظروا إلى النموذج المحتمل على شاشة حاسوب محمول وراجعوا نتائج خدمة التاجر. كانت الأرقام تتكلم ببلاغة أكبر من مقدّمي العرض. أدرك الوكلاء أن بمقدورهم الحصول على ما يصل إلى 200,000 دولار من عائدات الخدمة السنوية، دون أن يتكبدوا نفقات إضافية.

دفع فريق التطوير الوكلاء إلى اتخاذ قرار. شرح أحد أفراد فريق التطوير: «لم نكن نريد إحراجهم. الوكلاء فخورون بأنفسهم. كان علينا أن نجعلهم يقولون: (سنكون مجانين إن لم نفعل ذلك)». في نهاية الاجتماع، كان مجلس الوكلاء قد صادق على قرار الخدمة الجديدة.

مع موافقة أكثر الوكلاء نفوذاً، قدّم فريق فورد المبادرة لكل الوكلاء الباقين. يتذكر أحد أعضاء الفريق: «كنا نعرف أن علينا القيام بذلك بسرعة. كان علينا إطلاق الخدمة في أقل من عام وإلا ستوقف إدارتنا عملنا. كان علينا أيضاً أن نكون حازمين. كان ينبغي أن ينجح هذا الجهد وإلا سيكون موقفنا صعباً جداً».

حشد الفريق مديرين من برامج أخرى في فورد للمساعدة، وجمع أموالاً من كل مصدر متوافر، ودفعوا أنفسهم إلى أقصى حدود طاقتهم. نظّموا عرضاً في مئتي موقع مختلف في البلاد والتقوا أربعة آلاف تاجر سيارات. حققوا نجاحاً أكثر مما كانوا يأملون، ووافق أكثر من 3400 من هؤلاء التجار على الانضمام إلى البرنامج. عرضوا حزم الخدمة، وأرسلوا إشعارات تذكير بالخدمة عبر البريد إلى عملائهم، والأهم من ذلك أنهم جعلوا البرنامج جزءاً من جهود البيع.

في أربعة أعوام، ضاعف قسم خدمة عملاء فورد أرقام النمو. كما كانت فورد قد توقعت تماماً، كان من نتائج الهجوم غير المباشر تحول بعض الأعمال من ميداس، وبيب بويز، والورشات المستقلة إليها. أثمرت الإستراتيجية جيداً ووسع قسم خدمة العملاء عروض الصيانة لتتضمن تبديل الإطارات. في أول اثني عشر شهراً من تنفيذه، نما عمل إطارات قسم خدمة العملاء مما يقارب صفراً إلى مليون إطار.

عبر جهودها المبكرة والناجحة للانسجام، كانت فورد قد تعلمت أنه لا يكفي أبداً أن تقلّد تفاصيل برنامج ناجح لجهة أخرى. كان ضرورياً أن تبتكره الشركة من جديد وتطور شغفاً خاصاً به. شعر فريق التطوير

بذلك الشغف عندما قاموا بإجراء بحثهم وأدركوا حجم الفرصة المتاحة. شعر بها المهندسون عندما أدركوا أن الخدمة الجديدة للسيارات التي يحبونها أفضل من عدم توافر صيانة لها على الإطلاق. وشعر الوكلاء بذلك الشغف عندما رأوا أنهم يتركون أموالاً كثيرة على الطاولة يمكن أن تكون لهم إذا قاموا بتغيير بسيط في أساليب عملهم.

أساليب ومخاطر تبنّي أفكار

ربما يبدو تبنّي فكرة من منافس أمراً سهلاً، لكنها ليست كذلك. قد تكون فكرةٌ جيدةٌ لمنافسك، أو شركة في صناعة مختلفة، غير مناسبة لنموذج عملك على الإطلاق. قد لا تمنحك أفضلية تنافسية. ربما تؤدي إلى فشلك وإخراجك من مجال عملك.

قلّد فقط عندما يسمح لك ذلك بتولي الريادة. سواء كنت تأخذ أفكاراً من ضمن صناعتك أو خارجها، يتطلب التقليد تحديد الأسلوب الذي إذا فهمته وطبّقته بنجاح قد يحسّن على نحو كبير إنجاز شركتك.

إذا وجدت طريقة لتبنّي أسلوب عمل، ينبغي أن تستخدم الفكرة المقتبسة لتتولى الريادة في مواجهة المنافس الذي أخذت الفكرة منه خاصة. إذا لم تفعل، ستجد نفسك في مأزق، أو، أسوأ من ذلك، ستُعدّ مقلداً أحمقاً، أو شركة مغرورة بنفسها لا يمكنها أن تسرق بطريقة مناسبة. فكّر بسلاسل الوجبات السريعة التي اقتبست فكرة مكدونالدز لكنها لم تستطع التغلب عليها -من سلاسل وطنية مثل هارديز Hardee's إلى عدد لا يحصى من السلاسل المحلية. قلّدت

آي-ب-إم IBM وكوداك Kodak بلا ذكاء آلات نسخ وانتهى بها الأمر بمنتجات مقلّدة فقط. قامت ك-مارت هوم ديبوت بإنشاء بلدرز سكوير Builder's Square التي لم تمنحها أي أفضلية تنافسية، وسببت لها صداعاً مزمناً. إن تخفيض النفقات الثانوية أو تطوير الجودة على نحو طفيف عملان جيدان، لكنهما لا يستحقان الإقدام عليهما إذا كانا كل ما يمنحانه لك هو المركز الثاني أو الثالث وسمعة مقلّد.

اقتبس عندما يسهّل ذلك الهجوم غير المباشر. يحاول لاعبو التسويق الجيدون تفادي المنافسة المباشرة، ويقتبسون من الآخرين فقط عندما يساعدهم ذلك في تحقيق إستراتيجية غير مباشرة. غيّرت ريكو Ricoh اللعبة في مجال آلات النسخ بشن هجوم غير مباشر على زيروكس Xerox. قلّدت ريكو آلات زيروكس، لكنها باعتها عبر موزعين صغار لشركات صغيرة، وحققت بذلك أفضلية تنافسية بالسعر وتقديم خدمة محدودة. نادراً ما ردت زيروكس على الهجوم ظناً منها أن آلاتها الكبيرة وتنوع خيارات خدمتها ستستمر في منحها أفضلية تنافسية. لكن عندما انتهت عقود زيروكس، خسرت الشركة عملاء، وتراجع عملها في إنتاج آلات النسخ كثيراً.

قلّد على أكمل وجه، التزم تماماً. الطريقة الأكثر شيوعاً للانحراف عن الطريق المرسوم هي تقليد نموذج على نحو غير كامل وعدم التزامه تماماً. ربما يؤدي التقليد غير المتقن إلى نشوء نزاعات مريرة وعدم استقرار شركتك، وعملياتك، وموظفيك.

تميل شركات الطيران بوجه خاص إلى هذا الأسلوب من الاقتباس السيّئ، ومثالها المفضّل هو ساوث-ويست. قلّدتها شركة كونتيننتال Continental أولاً، وأطلقت شركة فرعية أسمتها كالايت CALight في 1993، وغيرت اسمها إلى كونتيننتال لايت Continental Lite في 1994. مثل ساوث-ويست، عرضت كونتيننتال لايت تغطية محطات متعددة، وأسعاراً منخفضة، وصعوداً وهبوطاً من الطائرة سريعين، دون خدمات إضافية. حققوا بعض النجاح في البداية، وفي قمة نشاطها كانت لايت تمثّل ثُلث سعة مقاعد كونتيننتال. لكن لايت تعثرت بعد ذلك. طردت كونتيننتال الرئيس التنفيذي، وقامت بتصفية أصول الشركة، وأغلقت عملياتها في 1995.

ماذا حدث؟ بالرغم من أن كونتيننتال لايت قلّدت بعض مظاهر نموذج ساوث-ويست، إلا أنها احتفظت بالكثير من مناحي عمل شركتها الأم. مثلاً، اعتمدت لايت أسلوب كونتيننتال بدفع عمولات لوكلاء السفر، لكنها خفّضت النسبة، مما أغضب الوكلاء وعرَّض خدمتها للخطر. استعملت لايت برنامج «المسافر المنتظم» الخاص بكونتيننتال، لكنها قدّمت ميزات أقل، مما أربك وأزعج عملاء شركتي الطيران. عرضت لايت خدمة حجز مقاعد معينة، وأدّى ذلك إلى إبطاء سرعة الصعود والهبوط من الطائرة. سمحت بتحويل وجهة الأمتعة، مما أدّى إلى تأخير المسافرين عند البوابات، وازدياد احتمالات فقدان الحقائب، وأصاب المسافرين بالإحباط، وزاد الاعتماد على نظام المطار، مما جعل الأمور تزداد بطئاً. ومثل شركتها الأم، كانت تدير أسطولاً متنوعاً من

الطائرات، مما زاد من تكلفة التدريب، والصيانة، وجدولة الرحلات. كانت لايت قد اقتبست مظهر عمليات ساوث-ويست، لكنها فشلت في اعتماد جوهر نموذج عملها.

اجعل الفكرة خاصة بك. يمكن تقليد نموذج ناجح على نحو كامل مع إدخال بعض التعديلات والخصائص التي تمنح النسخة الجديدة هويتها المتميّزة.

راينير شركة طيران كانت قد قلّدت ساوث-ويست دون أن تبدو ظلاً شاحباً للناقل الأصلي. تأسست في 1985، كافحت راينير عدّة أعوام لنقل المسافرين من وترفورد، أيرلندا إلى مطار غيتويك في لندن. كان نمو الشركة متواضعاً حتى تولى فريق إدارة جديد، وكان مايكل أوليري نائب الرئيس التنفيذي فيه، المسؤولية في 1990. في ذلك العام، سافر أوليري إلى تكساس للقاء هيرب كيلهر، مؤسس ساوث-ويست، وعاد إلى أيرلندا مصمماً على محاكاة نموذج الشركة الأمريكية. كان ذلك يعني تحويل شركة الطيران الصغيرة التقليدية إلى ناقل فقط، لا توجد لديه سوى خدمة درجة واحدة؛ والعمل دون اتحادات أو وكلاء سفر، وتغطية مطارات الصف الثاني غير المكلفة بأسطول مؤلف حصرياً من الطائرات أكثر شيوعاً في العالم؛ 737. آه نعم، وبأسعار منخفضة على نحو كبير -نحو 27 دولاراً لرحلة الذهاب من لندن إلى روما.

لقيت راينير نجاحاً منقطع النظير. في سنتها المالية 2002-2003، ارتفعت أرباح الشركة 59% بعد اقتطاع الضرائب، وازدادت العائدات

بنسبة 35%. في 2001 و2002، ارتفع عدد المسافرين على متن طائراتها إلى أكثر من الضعف. قال أحد المنافسين: إن راينير ليست «شركة طيران منخفضة التكلفة» إنما «شركة طيران عالية الأرباح»[4].

ما الذي قامت به راينير على نحو صحيح؟ الأكثر أهمية أنها قلّدت نموذج عمل ساوث-ويست على نحو كامل والتزمته بحماسة. بالطبع، بوصفها شركة إقليمية صغيرة، لم يكن لديها الإرث أو التعقيد الذي تتميز به كونتيننتال، مما جعل التحول أكثر سهولة. كان مايكل أوليري يتمتع أيضاً بالقدرة على تحفيز موظفيه، وأصبغ شركته بالرسالة نفسها التي كان هيرب كيلهر قد وضعها في ساوث-ويست. أصغى أوليري إلى دقات قلب ساوث-ويست وكرّر الأمر نفسه في راينير.

لا يخاف لاعبو التسويق الجيدون من القيام بما كان آخرون قد فعلوه. وهذا شيء جيد. كان ستيف جوبز يعرف أنه ينظر إلى شيء جيد عندما رأى نسخة مبكرة من واجهة عرض المستخدم في مركز أبحاث زيروكس في بالو ألتو. لو أنه كان قد تجاهل الأمر، هل كانت آبل ستظهر للوجود؟ ماذا كان سيحدث لو أن كيشيرو تويودا لم يطبق التقنيات التي كان قد تعلّمها من فورد في الوقت المناسب تماماً؟

يستفيد لاعبو التسويق الجيدون من فكرة جيدة عندما يرونها ثم يضيفون شيئاً إلى نموذج العمل -يقومون بتطويره، أو تبنّيه، أو تعديله. بسرعة كافية، يتحول ما كان يبدو تقليداً إلى ابتكار.

الفصل السادس

ادفع منافسيك إلى التراجع

في ظروف معينة، من الممكن أن تحثّ منافسك على التراجع عن المنافسة في عمل مهم ويحقق لك أرباحاً كبيرة. يمكن إنجاز ذلك بالقيام بأفعال تغوي منافسك بالدخول إلى عمل آخر يمكن أن يكون كلاكما منافساً فيه أيضاً، لكنه أقل أهمية ويحقق أرباحاً أدنى بالنسبة إليك. إحدى أفضل الطرق لدفع منافسك إلى التراجع عن منطقة اهتمامك الرئيسة إلى منطقة أخرى هي الاستفادة من معرفتك الشاملة تكاليف نشاطات عملك. إذا استطعت إغواء منافسك لدخول منطقة يظن (بسبب عدم معرفته الكاملة تكاليفه) أنها تحقق له أرباحاً عالية، لكنها في الواقع ليست كذلك، قد تستطيع إخراجه من العمل الذي يحقق أعلى أرباحك، والتسبب أيضاً بزيادة نفقاته، وتضاؤل أرباحه، وتراجع حصته في السوق. تكون، في الواقع، قد دفعت منافسك إلى عمل يقنع نفسه أنه مدخل إلى منجم ذهب، لكنه يكون في الواقع جحر أرنب. هذا النوع من الهجوم غير المباشر هو الأكثر تعقيداً ودقة بين كل إستراتيجيات التسويق الجيد، ويتطلب فهماً كاملاً لكل من تكاليفك وأسعارك وتكاليف وأسعار منافسيك.

استعمل المصنّعون اليابانيون بذكاء نسخة من هذه الإستراتيجية لشن هجوم واكتساب قوة في صناعات عديدة في الأسواق الغربية في السبعينيات والثمانينيات. كانت الشركات اليابانية تبني قاعدة في القطاع الأوسع من السوق، وتقدّم عادة منتجات رخيصة الثمن. كانت نظيراتها الغربية؛ ظناً منها أن المنتجات الرخيصة ليست مربحة بما يكفي للقتال من أجلها، ترد بإضافة ميزات إلى عروضها تبرر زيادة السعر بدلاً من محاولة تخفيض أسعارها وتكاليفها. أخيراً، كانت تهجر ذلك القطاع من السوق معاً وتركز جهودها على منتجات غالية الثمن مما ينجم عنه فقدان حصتها في السوق.

عندما كان المنافسون الغربيون يتراجعون عن قطاع المنتجات الرخيصة في السوق، كانت الشركات اليابانية تهاجم مجدداً، عادة في قطاع أغلى المنتجات ثمناً الذي يكون منافسوها قد لجؤوا إليه. مع توسيعها تدريجياً للقطاع الذي تهيمن عليه، كانت الشركات اليابانية تسيطر على تكاليفها بطريقة تجعل أسعارها أقل من عروض منافسيها الغربيين دائماً.

بينما كانت الشركات اليابانية تصبح أكثر خبرة في الاستيلاء على السوق، قطاعاً بقطاع، كان المنافسون الغربيون يصبحون أكثر مهارة في خداع أنفسهم بأنهم يتفوقون دهاءً على اليابانيين بالتخلي لهم عن قطاع السلع الأقل قيمة من السوق، والاحتفاظ في الوقت نفسه بالقطاعات المغرية التي تحقق أرباحاً عالية. كانوا يظنون أن الشركات اليابانية لا تمتلك التقانة أو القدرة على تحدّيهم في تلك القطاعات.

كان هؤلاء المنافسون الغربيون جاهلين تأثيرات الخبرة في التكلفة، وليست لديهم بوجه عام معرفة دقيقة بتكاليفهم. لم يكونوا يفهمون أنه مع نمو حجم أعمال الشركات اليابانية، فإن تكلفة كل وحدة تنخفض بثبات، وأنها كانت تستفيد من خبراتها المتراكمة لتخفيض تكاليف منتجاتها. وبينما كان المنافسون الغربيون يُضيفون ميزات وتعقيدات إلى منتجاتهم، ويتضاءل حجم أعمالهم، كانت تكلفة كل وحدة تزداد بثبات. استفادت الشركات اليابانية أيضاً من إتقانها للجودة، مما سمح لها بتخفيض تكاليف التصنيع تدريجياً، بغض النظر عن حجم الإنتاج. نجم عن ذلك أيضاً تحسن جودة المنتج، وهكذا استطاعت تلك الشركات تحقيق تكاليف «خدمة» منخفضة -تلك التكاليف المرتبطة بالكفالة، والخدمة، والإصلاح.

تدريجياً، رفعت جودة المنتجات اليابانية توقعات المستهلكين. بالرغم من أن العديد من الشركات الغربية بدأت جهوداً لتطوير جودة منتجاتها، إلا أنها لم تستطع مضاهاة اليابانيين بين ليلة وضحاها، ولهذا كان عليها تخصيص المزيد من الموارد لتكاليف الخدمة -تعزيز الخدمة، والسماح بالمزيد من عمليات الإصلاح في مدة الكفالة، وقبول المرتجعات دون إلقاء أسئلة. زادت تلك النشاطات على نحو كبير التكاليفَ لدرجة أن العديد من المصنّعين الغربيين لم يستطيعوا رفع أسعارهم بما يكفي لتغطية النفقات. خرجوا من العمل أو تراجعوا للعمل في قطاعات منتجات متخصصة.

تتضمن بعض الصناعات التي حققت بها شركات يابانية أفضلية حاسمة برفع تكاليف المنافسين:

- **الرولمان (بيلي).** قادت كويو سيكو Koyo Seiko، ونيبون سيكو Nippon Seiko، وتويو Toyo الهجوم الياباني على المصنّعين الغربيين، ومنهم السويدي إس-ك-إف SKF والألماني إف-إيه-جي FAG، بالتركيز على عروض منتجات محددة في سوق المركبات الكبير.

- **الدراجات النارية.** دمرت هوندا Honda، ولاحقاً ياماها Yamaha وسوزوكي Suzuki، أسواق المصنّعين الغربيين مثل نورتون Norton، وترايمف Triumph، وهارلي-دافيدسون Harley-Davidson، بالبدء بإنتاج دراجات نارية صغيرة رخيصة الثمن، ثم الانتقال بثبات إلى قطاعات منتجات أكبر وأغلى ثمناً مع تراجع المصنّعين الغربيين.

- **المعدّات الآلية.** طارد يامازاكي Yamazaki ومصنّعون يابانيون آخرون سينسناتي ميلاكرون Cincinnati Milacron، وإنجرسول راند Ingersoll Rand، وآخرين إلى أغلى القطاعات ثمناً في السوق بتقديم معدّات آلية بسيطة، ومنخفضة السعر، وعالية الجودة.

- **آلات النسخ.** دخلت ريكو Ricoh وكانون Canon سوق آلات النسخ المكتبية بمنتجات رخيصة تتمتع بميزات محدودة -منتجات لا يقدّمها مصنّعون غربيون مثل زيروكس Xerox. ازداد الطلب مما سمح لليابانيين بالاستثمار في تصنيع منتجات تتمتع بميزات أكبر والانتقال إلى قلب منطقة زيروكس.

يمكن تطبيق الإستراتيجية التي كانت هذه الشركات اليابانية قد استعملتها بنجاح كبير في الثمانينيات في أي صناعة وسوق تقريباً، تماماً كما فعل فيدرال-موغل Federal-Mogul، صانع قطع تبديل السيارات، للتغلب على منافسه جي-بي JP للصناعات في بداية التسعينيات.

فيدرال-موغل تسعى إلى إيقاف تراجع أرباحها

كانت فيدرال-موغل، التي تبلغ قيمة مبيعاتها السنوية حالياً نحو 5 مليارات دولار، قد عانت تراجعاً في أرباحها اضطرها إلى البحث عن طرق لوقفه.

في ذلك الوقت، كانت فيدرال-موغل تبيع لثلاث مجموعات رئيسة من العملاء في أمريكا الشمالية. كانت المجموعة الأولى مصنّعي القطع الأصلية الكبار، ومنهم فورد وجنرال موتورز، الذين كانوا يشترون كميات كبيرة من أنواع مختلفة من القطع لإنتاج مركباتهم الجديدة. كانت المجموعة الثانية مؤلفة من عدد من مصنّعي القطع الأصلية الأصغر حجماً -منهم جون دير John Deere، وكمنز Cummins لصناعة المحركات، وكاتربلر Caterpillar، ونافستار Navistar، إضافة إلى قسمي تصنيع المعدات الثقيلة في جنرال موتورز وفورد -الذين كانوا يشترون قطعاً مختلفة وبكميات أقل. كانت المجموعة الثالثة تتألف من ورشات إصلاح، وموزعين مستقلين، ولاعبين آخرين في سوق ما بعد البيع، الذين كانوا جميعاً يشترون كميات صغيرة من القطع.

كان لكل مجموعة من العملاء أسلوب شراء وعلاقات وقيمة مختلفة بالنسبة إلى فيدرال-موغل. كان مصنّعو القطع الأصلية

الكبار يضغطون بقوة على كل مورّديهم لإبقاء الأسعار منخفضة، ثم تخفيضها مرة أخرى. لكن فيدرال-موغل، وموردين آخرين مثلها، كانوا يتنافسون بقوة في ذلك العمل المنخفض الأرباح لأنهم يعرفون أن الإنتاج بكميات كبيرة يسمح لهم بتخفيض تكاليفهم. الأهم من ذلك أن البيع لمصنّعي القطع الأصلية الكبار كان يمنحهم مدخلاً إلى سوق ما بعد البيع، حيث يمكنهم بيع تنوّع واسع من منتجاتهم بهامش ربح أعلى كثرة. كان مورّدو المكونات يعرضون أسعاراً على المصنّعين الأساسيين أعلى قليلاً من التكلفة، وهكذا يمكنهم تحريك «الذيل» الطويل لسوق ما بعد البيع الذي يحقق أرباحاً جيدة. لم تكن فيدرال-موغل ترغب في التخلي عن ذلك العمل، لكنها لم تكن ترى أي طريقة لزيادة أرباحها.

كانت ترى فرصة، بأي حال، مع المجموعة الثانية من العملاء، وهم مصنّعو القطع الأصلية الأقل حجماً. كان هؤلاء العملاء، بالرغم من أنهم يشترون كميات أقل من مصنّعي القطع الأصلية الكبار، يدفعون عادة سعراً أعلى للوحدة، مما ينجم عنه أرباح إجمالية أفضل. كان هؤلاء مصنّعو القطع الأصلية الأصغر حجماً يمنحون فيدرال-موغل مدخلاً إلى سوق ما بعد البيع المغري. قررت الشركة بذل كل جهدها في زيادة المبيعات لهؤلاء العملاء الأقل حجماً، ورولمانات المحرك خاصة.

طبّقت فيدرال-موغل إستراتيجيتها نحو ثمانية عشر شهراً، ونجحت في الفوز بالمزيد من طلبيات رولمانات المحرك من مصنّعي القطع الأصلية الأقل حجماً. بأي حال، لم تحسّن زيادة المبيعات

أرباحها، كما كانت تأمل أن يحصل. عمل دينيس غورملي، الرئيس التنفيذي لفيدرال-موغل محبطاً ومرتبكاً، على اكتشاف ما كان يجري حقاً. إذا كانت الشركة تبيع المزيد من القطع لهؤلاء العملاء بنسبة ربح أعلى لكل وحدة، لماذا لم تزدد أرباحها الإجمالية؟

وجد غورملي وفريقه الجواب عن سؤالهم في مكان لم يكونوا يتوقعونه. لم يكن نظام حساب تكلفة التصنيع، بالرغم من تطوره واعتماده في الصناعة، يمنح فيدرال-موغل صورة دقيقة عن التكاليف الإجمالية للإنتاج. كان النظام يسجل بفاعلية التكاليف المباشرة -المواد، ووقت تشغيل الآلات، والعمالة المباشرة -لتصنيع كل قطعة. لكنه كان مصمماً لجمع كل تكاليف الإنتاج غير المباشرة -بما فيها الاستهلاك، وكلفة الجهد غير المباشر (تجهيز الآلة، والصيانة، واستلام وتسليم المواد، والإشراف)، وإدارة المخزون -ثم تقسيم الكلفة الإجمالية على عدد القطع للحصول على معدل تكلفة كل قطعة. نتيجة لذلك، كان إنتاج القطع التي لا يتم تصنيع كميات كبيرة منها تبدو أرخص مما هي عليه الحال فعلاً. كانت فيدرال-موغل تحدد أسعارها وفقاً لحساب تكلفة غير دقيق. عندما فهمت التكلفة الصحيحة، أدركت فيدرال-موغل، لدهشها الشديد، أنها كانت تبيع رولمانات المحرك في بعض الحالات بأقل من التكلفة. لا عجب أن أرباحها لم تزدد.

ربما كانت تخسر أيضاً نقوداً لعملائها من مصنّعي القطع الأصلية الأقل حجماً.

منافس يلهم الحل

فكّرت فيدرال-موغل في إمكانية رفع أسعار عقود رولمانات المحركات التي كانت قد أبرمتها آنذاك. لكن الشركة كانت تخشى أن يلغي العملاء العقود ويتعاقدوا مع خصم يثير غضبها هو جي-بي للصناعات.

كانت جي-بي للصناعات، وهي شركة أمريكية، جزءاً من تي آند إن T&N، تكتل بريطاني هو أكبر مورّد لقطع غيار السيارات في أوربة. بالرغم من أن الشركة الأم كانت تتعامل بكميات كبيرة من المنتجات في أوربة، إلا أنها كانت تمثّل، في مجال المنافسة على تصنيع القطع الأصلية في الولايات المتحدة، إزعاجاً وليس تهديداً حقيقياً. كانت فيدرال-موغل، المسلحة بميزة التكلفة الأفضل التي تحصل عليها من النطاق الأوسع لعملها في إنتاج كميات كبيرة من القطع، تفوز بالأغلبية الساحقة من تلك العقود.

كانت جي-بي تنافس بقوة، بأي حال، في عمل رولمانات المحركات الأقل كمية لمصنّعي القطع الأصلية الأقل حجماً. الأهم من ذلك أن أسعارها لم تكن ثابتة، وغالباً ما كانت تتقدم بأسعار أقل من فيدرال-موغل. كان ذلك محيراً، لأن جي-بي لم تكن أكبر من فيدرال-موغل في مجال إنتاج القطع للمصنّعين الأقل حجماً، ولهذا كان يُفترض أنه ليس لديها أفضلية في التكلفة.

استنتج مديرو فيدرال-موغل أن جي-بي لابد أن تكون بأمس الحاجة إلى التدفق النقدي. كان ذلك يبدو معقولاً، لأن جي-بي كانت

قد نمت عبر سلسلة من عمليات الاستحواذ وتراكمت عليها ديون كبيرة نتيجة تلك العملية. بالرغم من ذلك، ربما كانت تكاليف إنتاج الشركة منخفضة، لأن جي-بي كانت تشغّل معدات قديمة تم استهلاكها كلياً.

ناقش فريق إدارة فيدرال-موغل محاسن ومساوئ رفع أسعار طلبيات رولمانات المحركات التي لا يتم تصنيع كميات كبيرة منها لمصنّعي القطع الأصلية الصغار. كان كثيرون يظنون أن ذلك العمل، حتى إذا لم يكن يحقق سوى أرباح هامشية، مهم لأنه يساعد على دفع الأرباح صعوداً. كانوا يظنون أيضاً أنه إذا تخلت فيدرال-موغل عن أي عمل لجي-بي، سرعان ما ستخسر حصتها في السوق مما يجعل جي-بي تسيطر تماماً في نهاية المطاف على تصنيع القطع بكميات قليلة. أخيراً، قرر دينيس غورملي أنه ليس بمقدور فيدرال-موغل تحمل نزف المال من عملها بإنتاج كميات قليلة من القطع. كان على الشركة أن تسعى إلى زيادة أسعار عقود رولمانات المحركات التي كان قد تم توقيعها آنذاك.

لم يكن أحد قد سمع من قبل بالسعي إلى زيادة السعر، على عقود تم توقيعها خاصة، في صناعة السيارات. عادة، كان الأمر يتم بطريقة معاكسة - كان مصنّعو القطع الأصلية يتصلون بالموردين مطالبين بتخفيض السعر قبل أن يتم تنفيذ العقد. لكن غورملي كان يعرف أن فيدرال-موغل تتمتع ببعض النفوذ. كانت اللاعب الرئيس في الصناعة ولديها علاقات قائمة منذ وقت طويل مع معظم عملائها. الأهم من ذلك أن غورملي كان يعرف أن تكاليف التحول من فيدرال-موغل إلى مورّد آخر ستكون عالية. كان على العميل الدخول في عملية معقدة لتحديد

وتأهيل مورد جديد، التي تتطلب غالباً تقديم رأسمال المعدات الجديدة، والخضوع لعملية طويلة من اختبار المنتجات ومطابقتها للمواصفات المحددة، وبناء مخزون مناسب منها. حتى مع تلك الأفضليات، قرر غورملي أن أفضل طريقة لتخفيض عدد العملاء الذين سينفضّون عن شركته كانت أن يحصل شخصياً على موافقة الزبائن الرئيسين على زيادة الأسعار.

في جنرال موتورز، التي تقدم لها فيدرال-موغل رولمانات المحرك لقسم محركات الديزل، عرض غورملي قضيته على ريك واغونر، الذي كان رئيس عمليات أمريكا الشمالية. تذكر غورملي: «عقدت اجتماعاً مع ريك وعشرة من أقرب أصدقائه من قسم المشتريات. عندما أخبرته عن مقدار خسارتنا مع بعض أعمال جنرال موتورز، سأل: (هل الأمر حقاً بذلك السوء؟). قلت له: إن ذلك العمل يكلفنا خسارة خمسة سنتات من كل سهم. قال: (حسناً). وكان ذلك كافياً».

لدهش غورملي، قَبِل معظم مصنّعي القطع الأصلية أيضاً زيادة أسعار العقود التي كانوا قد أبرموها آنذاك. قال غورملي: «لقد قبل العملاء تحليلنا. لم يكونوا يحبون زيادة الأسعار، لكن فكرة تأهيل مورّد ليحل محل فيدرال-موغل كانت أقل جاذبية».

بعد أن حل مشكلة العقود التي تستنزف أموالاً للقطع التي لا يتم إنتاج كميات كبيرة منها، تحول غورملي مرة أخرى نحو السؤال الأصلي: كيف يمكن زيادة الأرباح؟

بعد معرفة التكلفة الحقيقية لإنتاج طلبيات الكميات القليلة، كان بمقدورهم وضع أسعار مناسبة لعقود مستقبلية. ربما كان ذلك سبباً في خسارتهم مزيداً من العقود، لكن كان ممكناً تعويض تلك الخسارة من الأرباح التي يتم تحقيقها من كل قطعة. لم يكونوا يعرفون آنذاك، بأي حال، كيف يمكن لانخفاض عدد القطع التي يتم إنتاجها بكميات قليلة أن يؤثر في أرباح القطع التي يتم إنتاج كميات كبيرة منها. ربما كانت أرباح تلك الأعمال ستتراجع وتقضي على أي زيادة في أرباح القطع التي يتم إنتاج كميات قليلة منها.

كانت السمة الإيجابية لاكتشافات حساب التكلفة أن فيدرال-موغل أصبحت تعرف آنذاك أن القطع التي يتم إنتاج كميات كبيرة منها أرخص في الواقع مما كانت تظن. نتيجة لذلك، شعرت أن أرباحها ستزيد على نحو غير متوقع. إذا طلب مصنّعو القطع الأصلية تخفيض الأسعار أثناء مدة العقد، يمكن للشركة أن تستوعب الأمر بطريقة أفضل مما كانت تظن.

تساءل غورملي وفريقه إن كانت هناك طريقة للاستفادة من هذه المعلومة الجديدة عن التكلفة والتسعير لتحقيق هدفهم بزيادة الأرباح. كان معظم الموردين يستعملون نظام حساب تكلفة التصنيع نفسه الذي كان يقود فيدرال-موغل إلى طريق خاطئ. كان يبدو مرجحاً، لهذا السبب، أن جي-بي لا تعرف التكلفة الحقيقية لتصنيع القطع التي يتم إنتاجها على نطاق محدود. بعد كل هذا، كانت تكاليفهم الثابتة منخفضة جداً بسبب المعدات التي تم استهلاكها كلياً. إذا كان نظام الحساب يخصص تكلفة غير مباشرة منخفضة لكل قطعة، ربما كانت

جي-بي تظن أن تكاليفها أقل كثيراً مما هي عليه فعلاً. ربما كانت تظن، كما كانت فيدرال-موغل قد ظنت من قبل، أن عملها في إنتاج قطع بكميات قليلة يحقق أرباحاً أكبر مما هي عليه الحال.

خطرت لفريق فيدرال-موغل بعد ذلك فكرة ذكية وماكرة. على افتراض أن فيدرال-موغل ستزيد عمداً أسعار عقود رولمانات المحرك التي يتم إنتاج كميات قليلة منها، فإن جي-بي ستفوز على الأرجح بالمزيد من تلك العقود عندما تتقدم إلى مناقصات ضد فيدرال-موغل. بسرعة كافية، ستدرك جي-بي أن فيدرال-موغل تخسر لأنها رفعت أسعارها. قد تتجرأ جي-بي على رفع أسعارها، على الأقل قليلاً، لكن ليس بما يكفي ليحقق لها أرباحاً حقيقية. بفضل فوزها بعدد أكبر من العقود على فيدرال-موغل، سينمو عمل جي-بي الخاص بالقطع التي يتم إنتاج كميات قليلة منها. ستفترض إدارتها - بفضل نظام حساب التكلفة غير الدقيق - أن ذلك العمل يسهم بأرباح أكثر مما يفعل حقاً. ربما يغريها ذلك لتصنيع المزيد من طلبيات القطع التي يتم إنتاج القليل منها. سترتفع تكاليفها، وتنخفض أرباحها، لكنها لن تعرف السبب؛ أو، على الأقل، ليس مباشرة.

الشيء الأكثر إثارة للاهتمام الذي كان ينبغي التفكير فيه هو أنه مع ارتفاع تكاليف جي-بي وانخفاض أرباحها، فإن نظام حساب التكاليف الخاص بها ربما يحدد أن عمل الشركة بتصنيع قطع بكميات كبيرة هو السبب، لأنه سيُظهر أن الأرباح الإجمالية للإنتاج الكبير أقل من الإنتاج المحدود. نتيجة لذلك، ربما ترفع جي-بي أسعار القطع التي يتم إنتاجها

بكميات كبيرة وتتمكن فيدرال-موغل بسهولة من تقديم أسعار أقل منها، إذا أرادت أو احتاجت، وتعزز من ثَمَّ عملها بذلك النوع من الإنتاج.

اكتساب أفضلية بكبح دافع جامح

كانت فيدرال-موغل تتمتع آنذاك بأفضلية تنافسية على جي-بي. بفضل معرفتها الأفضل لتكاليفها، كان بمقدورها وضع أسعار أعلى لعقود القطع التي يتم إنتاج كميات قليلة منها، والتي إذا فازت بها تحقق لها أرباحاً مقبولة. إذا خسرت العقد لمصلحة مورّد آخر، مثل جي-بي، يعرض سعراً أقل، ربما لا يحقق ذلك المنافس أرباحاً منه. سمح الفهم الكامل للتكاليف لفيدرال-موغل بأن تكون أكثر مرونة بتسعير القطع التي يتم إنتاج كميات كبيرة منها، وهو ما سيقودها إلى الفوز بعدد أكبر من العقود، ومن ثم تخفيض تكاليفها.

كان هناك، بأي حال، خطر يتوارى في هذه الإستراتيجية: موهبة فيدرال-موغل التنافسية. كان يبدو محتملاً أن تستطيع فيدرال-موغل تحويل أفضليتها التنافسية إلى أفضلية حاسمة، وأن تدفع جي-بي إلى أسفل جحر الأرنب بحيث لا تتمكن من الخروج منه. كانت جي-بي، بعد هذا كله، غير مستقرة مالياً. قد لا تدرك ما يجري لها -وتتخذ خطوات لتغيير إستراتيجيتها- قبل أن تصبح على شفا كارثة. كان دينيس غورملي يعرف أن فريقه، الذي يعتز بتاريخه الطويل من التنافس في صناعة تتميز بارتفاع التكاليف الثابتة، كان يظن ألّا شيء أفضل من الفوز بالعمل، بغض النظر عن هامش الأرباح. أدرك غورملي أن الأمور

ينبغي أن تتغير آنذاك، وأنه من الأفضل أحياناً خسارة عطاء لمصلحة جي-بي.

لم يكن غورملي يريد أن تكون جي-بي ضعيفة جداً نتيجة ارتفاع تكاليفها الذي يمكن أن يؤدي بها إلى الإفلاس، أو استسلامها وخروجها من السوق، أو بيع الشركة. نتيجة الحماية التي تحصل عليها بعد إشهار إفلاسها، أو بقيادة مالك جديد يستطيع تخفيض قيمة أصول جي-بي، فإن التعامل مع جي-بي يمكن أن يسبب صداعاً لفيدرال-موغل. قد تتمكن جي-بي من تخفيض تكاليفها على نحو كبير، وإذا تعرضت لخطر الفناء ربما تهاجم عمل فيدرال-موغل بتصنيع القطع التي يتم إنتاجها بكميات كبيرة. قال غورملي: «كنا نريد إبقاءهم في حالة اضطراب، وأن يكسبوا ما يكفي فقط من المال للبقاء في العمل. استعملنا التسعير كطريقة لجذبهم إلى عمل لا نريده والابتعاد عن العمل الذي نريده حقاً».

هكذا استمرت فيدرال-موغل في التقدم إلى مناقصات عمل القطع التي يتم إنتاج كميات قليلة منها، وكانت تضع أسعاراً عالية بما يكفي لتخسر معظم العقود ومنخفضة بما يكفي لإبقاء أرباح جي-بي قليلة. لإبقاء جي-بي غافلة عما يجري، كانت فيدرال-موغل تقدم بين الفينة والأخرى سعراً يمكّنها من الفوز بعقد لتصنيع قطع بكميات قليلة. أحياناً، كانت تسمح لجي-بي بالفوز بعقد تصنيع القطع التي يتم إنتاج كميات كبيرة منها. بأي حال، استعملت فيدرال-موغل تكتيكات سعرية لإبعاد جي-بي عن أهم عقود المنتجات التي تدر أموالاً طائلة في قطاع القطع التي يتم إنتاج كميات كبيرة منها.

فيدرال-موغل تكتشف أن هناك حدوداً حتى للقيادة

كان سعي فيدرال-موغل إلى زيادة الأرباح إحدى سمات إستراتيجية أوسع: كانت تتمنى أن تصبح لاعباً دولياً رائداً في صناعتها، وليس في أمريكا الشمالية فقط. بالرغم من أن عملها مع صانعي السيارات الأمريكيين كان قوياً، إلا أن فيدرال-موغل لم تكن لديها صلات مع المصنّعين اليابانيين، ولا حضوراً فاعلاً في أوربة. قرر غورملي أن الطريقة الوحيدة لنمو فيدرال-موغل هي أن تصبح مورّداً عالمياً ممتازاً، بأقل تكلفة وأعلى جودة. نجحت إستراتيجية تسعير عمل قطع الكميات الصغيرة وأسهمت إلى حد كبير في نجاح فيدرال-موغل. بحلول 2000، كانت فيدرال-موغل المزوّد الرئيس لرولمانات المحرك لـ بي-إم-ف، ومرسيدس، وجنرال موتورز، وفورد؛ وكانت تفوز ببعض العقود مع صانعي السيارات اليابانيين. كانت قد عكست أيضاً تراجع الأرباح.

لكن الأمور ساءت بعد ذلك. أسّست فيدرال-موغل برنامجاً لتخفيض النفقات لم تظهر نتائجه بالسرعة التي كان يأملها أعضاء مجلس الإدارة. أصاب الركود عملها. اندفعت نحو تجارة تجزئة قطع السيارات لكن واجهتها مشكلات. بالرغم من أن الأرباح تحسّنت، إلا أن تطورها لم يكن سريعاً بما يكفي لإرضاء أعضاء مجلس الإدارة. في 1996، طلبوا من غورملي تقديم استقالته.

قرر ريتشارد سنيل، خليفة غورملي، أن تحقيق نمو وزيادة الأرباح يمكن أن يتم عبر عمليات استحواذ. قررت فيدرال-موغل شراء تي

آند إن، الشركة الأم لجي-بي، التي تصنّع عدداً من قطع السيارات، منها كوليات المكابح. كانت فيدرال-موغل قد فكّرت سابقاً في شراء تي آند إن، وشجّعها على ذلك مصرفيو استثمار كانوا يظنون أنه سينشأ «تعاون رائع» بين الشركتين. لكن غورملي كان قد اعترض على الشراء لأن تي آند إن كانت متورطة في عدد من القضايا القانونية بعضها يخص الحرير الصناعي، وهي مادة يتم استخدامها في كوليات المكابح. كان غورملي يظن أن مسؤوليات تي آند إن القانونية قد تصبح كبيرة جداً، وأكثر مما يقدّر مصرفيو الاستثمار. لكن ريتشارد سنيل قرر الإقدام على المجازفة، وخسر الرهان. أضحت مسؤوليات تي آند إن القانونية كبيرة لدرجة دفعت فيدرال-موغل إلى إشهار إفلاسها.

بالرغم من ذلك، استمر عمل رولمانات المحركات الذي كان غورملي قد تولاه بالعناية والحماية بالازدهار عبر سياسة تسعير فاعلة.

تمييز فرصة لزيادة تكاليف منافسك

يمكن لأي شركة تقريباً الاستفادة من أسلوب الهجوم غير المباشر الذي شنته فيدرال-موغل على جي-بي في أي صناعة، لكن ليكون ناجحاً، ينبغي أن تكون الشركة مستعدة على نحو مناسب والظروف مواتية.

تظهر فرص غالباً في صناعات معقدة بما يكفي لجعل منافس لا يعرف التكلفة الحقيقية لتصنيع منتج أو أكثر. كنا قد رأينا مثل تلك الفرص في العديد من الصناعات المختلفة، بما في ذلك التأمين على الحياة، ومكاتب الصِّرافة الخاصة، والتوزيع، والطائرات التجارية،

والتنمية العقارية. بالرغم من اختلاف تلك الصناعات، إلا أنها تتمتع بخصائص متشابهة:

- **يمتلك المتنافسون الرئيسون تنوعاً واسعاً من عروض المنتجات أو الخدمات.** لديهم عمليات تصنيع معقّدة، ومتعددة الخطوات، وأنظمة لتقديم الخدمات.

- **هناك اختلافات كبيرة جداً في حجم مبيعات منتجات متنوعة يقدمها المتنافسون الرئيسون.** مبيعات وحدات بعض المنتجات كبيرة جداً، في حين أن بعضها الآخر متواضع جداً. هناك أيضاً اختلافات كبيرة جداً في حجم المبيعات وفقاً للعملاء. يطلب بضعة عملاء كميات كبيرة، في حين يطلب آخرون كميات صغيرة. بسبب هذا التباين في الكميات، هناك اختلافات كبيرة في التكلفة، مما يجعل من الصعب على الشركة توزيع النفقات بدقة على منتج أو طلبية محددة.

- **هناك تكاليف غير مباشرة كبيرة.** كما رأينا في مثال فيدرال-موغل، من الصعب جداً توزيع النفقات غير المباشرة -بما في ذلك المبيعات، العامة، والإدارية، تجديد المعمل، وخدمة العميل -على منتجات محددة، وعندما تقوم بتصنيع عدّة منتجات مختلفة خاصة، وبجودة متفاوتة على نحو كبير. عندما تتجاوز التكاليف غير المباشرة 50% من قيمة تكاليف القيمة المضافة، يكون احتمال خطأ توزيعها كبيراً جداً. (تكاليف القيمة المضافة

هي نفقات كل النشاطات الداخلية التي تقوم بها شركة لتحويل مواد أولية إلى منتجات نهائية).

- **التكاليف غير المباشرة التي يكون من الصعب جداً توزيعها بدقة هي تلك المرتبطة بإنشاء وإدارة العلاقات مع العملاء.** تتضمن هذه تكاليف عملية البيع، وتقديم الصيانة والخدمة، ومعالجة الطلبيات الخاصة، واستلام المرتجعات، وتحديد طرق التمويل الخاص أو شروط الدفع. عندما تكون هذه التكاليف غير المباشرة عالية، سيبدو البيع لبعض العملاء أكثر ربحاً مما هو عليه فعلاً.

- **تعويضات بعض العاملين، أولئك الذين يعملون في المبيعات والتسويق عادة، مرتبطة بإمسهامات جهودهم في تحقيق الأرباح الإجمالية.** قد تدفع مثل حوافز التعويضات تلك هؤلاء الموظفين إلى إظهار اهتمام أكبر بالعملاء الذين يدفعون أعلى الأسعار. بالرغم من أن الأرباح الإجمالية التي تأتي من مثل هؤلاء العملاء تبدو عالية، إلا أن تكاليف الخدمة قد تكون أيضاً عالية جداً وغالباً ما يُساء تقديرها.

- **المنافسة تستند أساساً إلى السعر.** مثل تلك البيئات مستعدة لاستعمال السعر لاستغلال فهم خاطئ من منافس للتكاليف الحقيقية لخدمة قطاعات مختلفة.

- **الصناعة تمر بطور نمو سريع.** عندما تشهد إحدى الصناعات ازدهاراً، تُصاب ممارسات الإدارة بالترهل. مع ارتفاع أرقام المبيعات والأرباح بسرعة، لن تركز الكثير من الشركات على

حساب التكلفة بدقة ولن يكون لديها سوى فكرة عامة عن تكلفة إنتاج منتجات محددة. ربما لا تلاحظ، أو تختار أن تتجاهل، خطوات التسعير التي يقدم عليها منافس يسوّق بنجاح.

- **ليس هناك الكثير من المنافسين، لكنهم ليسوا قلة أيضاً.** في صناعة لا يوجد فيها سوى متنافسين أو ثلاثة فقط، تعرف كل شركة عادة أفعال الآخرين، مما يجعل من الصعب شن هجوم غير مباشر بغتة. في صناعة يوجد فيها عدد أكبر من المتنافسين (خمسة أو أكثر)، من الصعب جداً على منافس واحد القيام بأي عمل يخص الأسعار يؤثر في سلوك كل المنافسين الآخرين بالطرق التي يريدها. إذا هاجمت شركة خصماً، قد يقوم منافسون آخرون باتخاذ إجراءات لإفشال الهجوم. مثلاً، لو أن فيدرال-موغل لديها عدّة خصوم وقرر هؤلاء التنافس بقوة في تصنيع القطع التي يتم إنتاجها بكميات قليلة، ربما لم تكن جي-بي قد فازت بما يكفي من عقود لإضعافهم جميعاً.

الاستعدادات لشن حرب أسعار والعقبات التي ينبغي تفاديها

الخطوة الأولى في الاستعداد لرفع تكاليف منافسك هي تفنيد نفقاتك. ينبغي فصل النشاطات والعمليات التي تخص عملاء يطلبون كميات قليلة عن أولئك الذين يطلبون كميات كبيرة من المنتج، وهكذا تكون كل منشأة، وعملية، وخدمة مكرّسة لنوع أو آخر. فيما يتعلق بمعظم الشركات، يسمح ذلك للإدارة بالحصول على صورة دقيقة عن التكاليف والأرباح الحقيقية الخاصة بكل فئة من العملاء، والمنتجات، والخدمة.

يمكن أن يكون تفنيد التكاليف أمراً صعباً. قد يشتري بعض العملاء منتجات بكميات كبيرة وقليلة، وربما يكون مفيداً للشركة إظهار وجه واحد لهؤلاء العملاء وأن تكون لديها نظرة شاملة إلى حساباتهم. إذا كان تفنيد التكاليف صعباً أو سيعرض العلاقات مع العملاء للخطر، قد لا يكون رفع تكاليف المنافس إستراتيجية مناسبة لك.

إذا كان ممكناً تفنيد تكاليفك، فإن الخطوة الآتية هي تحليل بنية تكاليف منافسك وسلوكه في التسعير. يمكن القيام بهذا على أكمل وجه بتحديد الاختلافات بينك وبين منافسك، مثل المنشآت والمعدات، والتطور، وحجم كميات الإنتاج، وتقدير الفرق بين تكاليفك وتكاليف منافسك.

لاحقاً، لأنك كنت قد حدّدت سابقاً كيف كان يتم توزيع تكاليفك بطريقة خاطئة، يمكنك إصدار حكم بشأن الطريقة التي يُسيء بها منافسك توزيع تكاليفه. ثم يمكنك تحديد كيف يمكن لذلك التوزيع الخاطئ أن يشوّه تصورات منافسك عن أرباح منتجات أو عملاء محددين. بالنظر إلى الأسعار التي يضعها منافسك حقاً على تلك المنتجات، سيكون لديك مؤشر جيد عن النقاط التي لا يتوافق فيها التسعير على نحو ملائم مع تكاليفه الحقيقية.

عندما تعرف أن منافسك غير محصّن من هجوم أسعار، ينبغي أن تحدد بالضبط ما تريد تحقيقه نتيجة ذلك الهجوم. هل تريد التأثير في منافسك كي يرفع أسعاره لنوع معين من العملاء؟ هل تريد إبعاد منافس عن كل العملاء الذين يشترون منتجاً معيناً؟ تذكر جيداً احتياجات ومصالح عملائك عندما تضع هدفك. يتمنّى لاعبو التسويق الجيدون إضعاف

منافسيهم، لكنهم لا يرغبون أبداً في إضعاف أو إلحاق الضرر بعملائهم.

بعد أن تحدد هدفك، ينبغي أن تختار إستراتيجية رفع التكاليف التي يجب تحقيقها. تتضمن مثل تلك الإستراتيجيات:

- **تشديد قبضتك على عملاء يشترون كميات كبيرة بأسعار ينجم عنها أرباح قليلة.** إنهم غالباً أهم العملاء الذين ينبغي الفوز بهم والمحافظة عليهم لأن الكميات الكبيرة التي يشترونها قد تكون مفتاحاً لتخفيض التكاليف. ينبغي وضع أسعار لهؤلاء العملاء بطريقة تستطيع معها الفوز بأكبر عدد من العقود معهم. في الوقت نفسه، ينبغي أن تخفّض تكلفة خدمة هؤلاء العملاء، لزيادة هامش أرباحك.

- **التخلّي عن عملاء يشترون كميات قليلة بأسعار منخفضة.** هؤلاء عملاء غير مرغوب فيهم، لكنهم قد يجذبون منافسين لا يعرفون تماماً تكاليفهم وأولئك الذين يمتلكون ثقافة أن القيم فوق كل شيء. يجب أن تضع أسعاراً عالية بما يكفي ليفوز منافسوك بمعظم تلك الأعمال، لكن ينبغي ألا تكون عالية جداً حتى لا يحققوا أرباحاً كبيرة.

- **الاحتفاظ بالعملاء الذين يشترون كميات قليلة ويدفعون أسعاراً عالية، لكن كن مستعداً للتخلي عنهم إذا تراجع استعدادهم للدفع.** سيحقق لك مثل هؤلاء العملاء أرباحاً حتى يلاحظهم المنافسون ويقدمون أسعاراً أقل مما تفعل. سرعان ما سيتحول هؤلاء إلى عملاء يشترون كميات قليلة بأسعار

منخفضة، وغير مرغوب فيهم. ثم ينبغي أن تضع أسعاراً تشجع منافسيك على التواصل معهم والفوز بعملهم.

- **الاحتفاظ بالعملاء الذين يشترون كميات كبيرة ويدفعون أسعاراً صافية عالية.** مثل هـؤلاء العملاء نـادرون وينبغي أن تطوّر علاقتك معهم وتحافظ عليها أطول مدة ممكنة. عندما يظهر منافسون -وسيظهرون- كافح للاحتفاظ بهؤلاء العملاء وإبقاء أسعارك أعلى ما يمكن بزيادة تكاليف تحولهم عنك. يمكن القيام بذلك برفع مستوى الخدمة، أو تقديم بعض أعمال القيمة المضافة للعميل، أو عرض حوافز أسعار تشجع على شراء كميات كبيرة وإقامة علاقة طويلة الأمد.

- **عرض حوافز لعملائك المهمين الذين يشترون كميات كبيرة وقليلة.** قد يكون العميل الذي يشتري منك منتجات بكميات كبيرة، تجلب لك أرباحاً ضئيلة، بحاجة إلى منتجات وخدمات بكميات صغيرة، لكنها تجلب أرباحاً عالية. يمكن أن تعرض على هؤلاء العملاء حافزاً، على نمط حسم، لشراء كلا نوعي المنتجات منك، لكن أوضح للعميل أن الحسم على المنتجات التي يشتريها بكميات قليلة متاح طالما استمر بإرسال طلبيات المنتجات التي يشتريها بكميات كبيرة.

بغض النظر عن الإستراتيجية التي تتّبعها، ينبغي أن تعمل أيضاً على تخفيض نفقاتك بإعادة تصميم منتجاتك وعملياتك. يمكن أن يحقق لك مزيج الحجم الكبير، والأرباح العالية، والتكاليف المنخفضة -إلى جانب ارتفاع تكاليف منافسك- أفضلية تنافسية قوية. إذا

استطعت تحقيق أقل تكاليف التصنيع والخدمة، وإنشاء تدفق نقدي أفضل من منافسك -بحيث يكون لديك أموال إضافية لتعيد استثمارها في عملك- قد تتمكن من تحقيق أفضلية حاسمة.

هناك مخاطر كبيرة في محاولة رفع تكاليف منافسك. ينبغي أن تكون معرفتك التكاليف، والأسعار، والأساليب دقيقةً. يجب أن يتم التنفيذ بشجاعة. يمكن لأخطاء صغيرة أن تعرّض جهدك كله للخطر.

إن محاولة التحول إلى قوة رائدة في هذا النوع من القطاعات ورفع تكاليف منافسيك بدفعهم نحو عملاء يشترون كميات قليلة بأسعار منخفضة هي إستراتيجية تضع شركتك على المحك. ستتخلى عمداً عن بعض أصناف العمل لتطوير أصناف أخرى. إذا لم تفز بالعملاء الذين كنت قد استهدفتهم، ربما تشهد تراجعاً في كل مظاهر عملك.

عندما تبدأ إستراتيجية رفع تكاليف، ينبغي أن تتوخى الحرص حتى لا يخرج القطار عن سكته. يمكن أن تفوز بالكثير من الأعمال المربحة وتقلل تكاليفك كثيراً بحيث تنخفض أسعارك إلى حدٍ لا يكون العميل مهتماً به. عندما تصبح الأسعار منخفضة جداً، يبدأ العملاء الاهتمام أكثر بشأن عوامل أخرى، مثل الميزات والأداء. سيدفع العملاء عندها أسعاراً أعلى لتلك المنتجات الأكثر جذباً، وسيصبح عمل تصنيع منتجات بكميات قليلة أكثر ربحاً من تصنيع منتجات بكميات كبيرة.

خرج قطار تكساس Texas للأدوات عن سكته في مجال الآلات الحاسبة وساعات اليد. بالضغط دون هوادة لبيع كميات أكبر من المنتجات، والتقليل

من التكاليف، وتخفيض الأسعار، حققت تكساس للأدوات حصة رائدة في سوق كلا المنتجين. انخفضت أسعار تجزئة ساعات اليد والآلات الحاسبة إلى ما دون 15 دولاراً، وهيمنت تكساس للأدوات على قنوات التوزيع، منها الأسواق المركزية ومتاجر الأسعار المخفّضة.

حذت كاسيو Casio، وشارب Sharp، وسيكو Seiko -كلها شركات يابانية- حذو تكساس للأدوات بزيادة الإنتاج وتخفيض الأسعار والتقليل من تكاليف المنتجات وتصنيعها. لكن مع هبوط الأسعار، أدخلت الشركات اليابانية منتجات جديدة تحمل ميزات أكثر من عروض تكساس للأدوات. كانت الأسعار منخفضة جداً، والمستهلكون مستعدّون لدفع عدّة دولارات إضافية مقابل ميزات مثل العمل بالطاقة الشمسية، والمزيد من الوظائف الرياضية للآلات الحاسبة، وتصميمات جديدة لساعات اليد. قبل انقضاء وقت طويل، أصبح سعي تكساس إلى إنتاج كميات كبيرة وتخفيض التكاليف غير مهم للعملاء، وسيطرت الشركات اليابانية على تلك الفئتين.

إذا لم تكن قد دقّقت في تكاليفك، تفصيلاً، في الأعوام الخمسة الأخيرة -أو إذا كنت تظن أن منافسيك لم يفعلوا ذلك- من الممكن أن يكون هناك، في مكان ما من بنية تكاليفك، فرص رئيسة لزيادة أرباحك، وإضعاف منافسيك، وتوسيع نفوذك.

هناك حدود لإستراتيجية رفع التكاليف. السعر مهم لعملائك، إلا أنهم يهتمون لأمور أخرى أيضاً، منها ميزات المنتج، والجودة، والوقت، والحالة العامة. لهذا، حتى إذا كنت تستمتع بتطبيق إستراتيجية التسويق هذه، تذكر كلمات ديرتي هاري المأثورة: «ينبغي أن يعرف الإنسان حدوده».

الفصل السابع

تغيير الوضع القائم

تغيير الوضع القائم هو أقوى إستراتيجية تسويق للشركات التي تسعى إلى تحقيق نمو كبير.

قامت هوم ديبوت Home Depot بتغيير الوضع القائم المتأصل في عمل سلاسل متاجر «اخدم نفسك بنفسك» وحققت نمواً سنوياً بلغ 27% في صناعة كانت قد اعتادت على نمو بنسبة أقل من 5%. بعد تغيير الوضع القائم في صناعة السفر، كانت ساوث-ويست قد نمت سبعة أضعاف معدل الصناعة في العقد الماضي وهي بين أكثر شركات الطيران ربحاً. في 1984، قدمت كرايسلر الشاحنة المغلقة الصغيرة، وقامت بتغيير الوضع القائم آنذاك في صناعة السيارات، وأثناء الأعوام العشرة اللاحقة، نما قطاع الشاحنة المغلقة الصغيرة ثمانية أضعاف معدل نمو الصناعة العام. تحافظ كرايسلر على ريادتها في هذا القطاع اليوم. (لكن قطاع الشاحنة المغلقة الصغيرة، الذي أصبح أكبر مصادر أرباح كرايسلر، يتعرض لهجوم الآن. انظر الفصل 4).

كان المديرون في هوم ديبوت، وساوث-ويست، وكرايسلر يتمتعون بالحكمة، والفضول، والمواظبة لتحديد، واستكشاف، ثم تغيير الوضع القائم

الذي كانت صناعاتهم قد أرغمت عملاءها على تحمّله. بقيامهم بذلك، أطلقوا الكثير من القيمة المقيدة التي حفّزت عمليات البيع ونمو الأرباح.

ما هي الأوضاع القائمة؟ لفهم الأوضاع القائمة، ينبغي تمييزها عن الخيارات. العملاء معتادون على، ويريدون، توافر خيارات متعددة. يريدون أن يكون بمقدورهم الاختيار من بين مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تتمتع بميزات، وخصائص، وأسعار مختلفة. في النسيج، مثلاً، يمكن للعميل الاختيار من تنوّع واسع من الأقمشة التي تتميز بخصائص مختلفة مثل عدد الخيوط، ونوع الغزل (قطن، نايلون، صوف، كشمير (صوف ناعم).. إلخ)، واللون، والشكل. عندما يبحث العميل عن فندق، يمكن له الاختيار من بين أنواع مختلفة من العروض التي تتضمن منتجعات فخمة، وفنادق في وسط البلد تقدم خدمات كاملة، وفنادق لا تقدم خدمات، نُزلاً، وأجنحة، وغرفاً، وغيرها. في كل حالة، يفهم العملاء أن السعر سيختلف وفقاً للميزات وجودة المنتج الذي يختارونه.

الوضع القائم، بالمقارنة، هو قيد على خيار العميل تضعه الصناعة. في النسيج، مثلاً، نادراً ما يكون للعميل خيار بشأن عرض القماش، لأنه أمر تحدده قدرة الأنوال القياسية في الصناعة. في الفنادق، يعرف العميل وقت استلام الغرفة المعتاد، عادة الساعة 3 بعد الظهر، وهو ما تحدده برامج عمل فريق الفندق. عندما يكون مثل ذلك الوضع القائم متأصلاً في صناعة ما، لا يراه العملاء وضعاً قائماً لا يمكن تغييره. يقبلونه على أنه «الطريقة التي تعمل بها الصناعة».

فكّر في إصلاح السيارات. متى يختار معظم العملاء أخذ سياراتهم إلى الصيانة؟ في عطلات نهاية الأسبوع. متى يقدم معظم التجار والورشات خدماتهم؟ من الاثنين حتى الأربعاء. أخيراً فقط بدأ بعض التجار تقديم خدمة إصلاح المركبات في عطلات نهاية الأسبوع، لكن فقط يوم السبت وغالباً أثناء بضع ساعات في الصباح. لا يمتلك العميل خياراً في هذا الأمر. تلك هي الطريقة التي كانت صناعة إصلاح السيارات قد عملت بها دائماً.

العملاء محاطون بأوضاع قائمة. لماذا يجب على مالك منزل أن يخوض عملية رهن ثانية مكلفة عندما يقوم المصرف بتخفيض أسعار الفائدة؟ ينبغي له عدم القيام بذلك لأنه وضع قائم فرضته الصناعة لإبقاء العملاء مقيدين بأسعار الفائدة العالية وجني رسوم عندما يقومون بمثل ذلك التحول. تعرض بعض المؤسسات المالية الآن قروضاً تتغير آلياً عندما تنخفض أسعار الفائدة. لماذا لا تستطيع الغسالات وآلات تجفيف الملابس القيام بعمل جيد بالتنظيف وأن تبدو أيضاً جميلة كجزء من زينة المنزل؟ يمكن أن تكون كذلك، ويعرض المصنّعون الآن غسالات ومجففات بطراز أوربي وتنوّع بالألوان.

ينبغي أن يكون ممكناً تغيير معظم الأوضاع القائمة. ليس هناك قانون في الطبيعة يقول إنه لا يمكن إصلاح السيارات في عطلات نهاية الأسبوع أو أن غرف الفنادق لا يمكن أن تكون جاهزة قبل الساعة 3 بعد الظهر. تهيمن الأوضاع القائمة على الصناعات بطرق متعددة. تفرض بعضها عمليات تشغيل معيارية لا يسأل عنها سوى قلة من العارفين ببواطن

الأمور. تأتي أخرى من قرارات قد تفرض نوعاً من النمط الاقتصادي على الشركة، إذا عدّل العملاء سلوكهم. تنشأ أهم الأوضاع القائمة عندما تفقد الشركات علاقتها مع عملائها. تظن أنه بسبب عدم قدرة العملاء على رؤية ما يجري، أو لأنهم لا يشتكون منه، فهذا يعني أنهم يشعرون بالرضا.

ثم تظهر شركة ذكية، ترى الوضع القائم، وتجد طريقة لتغييره. ويرى العملاء فجأة الوضع القائم، أيضاً، ويكونون سعداء لأنه أصبح لديهم خيار.

كارماكس Carmax: تغيير الوضع القائم في مبيعات السيارات المستعملة

في بداية التسعينيات، بحثت سيركت سيتي Circuit City عن طريقة للنمو ووجدت فرصة واعدة في بيع السيارات المستعملة. قامت بإنشاء كارماكس لتغيير الوضع القائم الذي كان العملاء يواجهونه عندما يشترون مركبة مستعملة.

حقق سيركت سيتي، تاجر تجزئة المواد الإلكترونية الكبير، مبيعات قوية ونمواً كبيراً حتى غاية 2000. لكنه تعرض لحصار متزايد من شركات مثل بست باي Best Buy (تعرض منتجات أكثر تنوعاً مقابل خدمات أقل من سيركت سيتي) ووول-مارت (تعرض منتجات أقل، وخدمة أقل، لكن أسعاراً أدنى). كانت الشركة قد نشرت أيضاً نموذجها الناجح عبر الولايات المتحدة، وتباطأ النمو الأساسي.

ألفت سيركت سيتي فريقاً من مديرين بارعين لتحديد فرص نمو جديدة. قال أوستن ليغون، نائب رئيس سيركت سيتي لشؤون التخطيط الإستراتيجي، وقائد الفريق: «نظرنا إلى السلع الرياضية، وقطع السيارات، والأثاث، وصناعات أخرى، وحاولنا اكتشاف فكرة مثيرة للاهتمام. كان المعيار الذي وضعناه بسيطاً جداً. كنا نبحث عن عمل ضخم يتمتع بالكثير من فرص النمو؛ عمل لم تكن أي سلسلة متاجر قوية أخرى ناجحة به، ويفضل مع قاعدة منافسين مقسّمة؛ عمل قد تستطيع مهاراتنا في تجارة التجزئة والإدارة أن تمنحنا به أفضلية، وسوق فيه حاجة استهلاكية واضحة ومهمة لا تتم تلبيتها».

فكر فريق ليغون في دخول مجال مبيعات المركبات الجديدة، لكن لم يكن أي صانع سيبيعهم منتجاته بسبب علاقاتهم التجارية القائمة آنذاك. قال ليغون: «قال الصانعون الأمريكيون الثلاثة الكبار: (مستحيل). اليابانيون؟ ليسوا في هذه الحياة. قال الصانعون الأوربيون الكبار: (لا، كلا، وغير ممكن)». لهذا حوّل فريق سيركت سيتي اهتمامه نحو السيارات المستعملة.

كان بيع السيارات المستعملة يلبي كل المعايير التي كان الفريق قد وضعها. إنها سوق ضخمة وتنمو بسرعة. في أمريكا الشمالية، تبلغ أعمال تجارة السيارات المستعملة 440 مليار دولار. تمثّل السيارات المستعملة ثالث أفضل سوق استهلاكي بعد الطعام والملابس. هناك الآن مبيعات مركبات مستعملة أكثر من الجديدة كل عام، وطلبها ينمو بسرعة أكبر من طلب السيارات الجديدة. سبب رئيس لهذا التغيير في حالة السيارات

المستعملة هو أنها، مع تطور السيارات الجديدة بالجودة والمتانة، أضحت أفضل حالاً وأقل إزعاجاً. قال ليغون: «جودة الطرازات الحديثة من السيارات المستعملة أفضل مما كانت عليه من قبل وتخدم مدة أطول». نتيجة لذلك، لم يعد المستهلكون يفكرون في السيارة المستعملة على أنها بديل هزيل للسيارة الجديدة، وغالباً ما يرونها خياراً ذكياً. لماذا يدفع المرء سعراً كاملاً لسيارة جديدة في حين يستطيع دفع مبلغ أقل بنسبة 30% لسيارة مستعملة عاماً واحداً وجيدة كأنها جديدة، وما تزال ضمن مدة الكفالة، ولم تعانِ قط من أي مشكلة؟

الأهم من ذلك أن ذلك العمل كان ضبابياً للعميل. كان العملاء يظنون أن شراء سيارة مستعملة عمل صعب، وبغيض، وينطوي على مخاطر -أكثر من محاولة شراء سيارة جديدة. كانوا يظنون أن الصناعة، بطبيعتها، رديئة. كان ينبغي أن يكون مندوب مبيعات السيارات المستعملة، بالتعريف، سريع الكلام، وماكراً. كانت السيارات المستعملة والناس الذين يشترونها يحملون وصمة سيئة، وكان صانعو المركبات أنفسهم قد أسهموا في نشر هذه الصورة. عندما قدّمت كرايسلر ك-كار K-Car في بداية الثمانينيات، سُئل روجر سميث، الذي كان حينها رئيس مجلس إدارة جنرال موتورز، عن الطريقة التي سترد بها شركته ذلك التهديد وأجاب أن جواب جنرال موتورز عن ك-كار هو أولدزموبيل Oldsmobile التي كان عمرها عامين. في 1995، سأل صحفي في بزنس ويك مدير برنامج فورد توروس Ford Taurus الجديدة عن سعر السيارة التي كانت أغلى بنحو 2000 دولار

من النموذج السابق. قال مدير البرنامج: «إذا لم يكن جو بلو يستطيع شراء سيارة جديدة، ليشترِ واحدة مستعملة».

لم تكن تجارة السيارات المستعملة قد تغيرت كثيراً مثل السيارات التي يبيعها التجار. يواجه العملاء الكثير من الأوضاع القائمة. أولاً، ينبغي أن تحدد مكان السيارة بالبحث في الإعلانات المبوبة، أو أدلّة شراء السيارات، أو تصفح مواقع الإنترنت. إذا كنت تريد طرازاً معيناً، ستجد أنه لا يتوافر منه سوى عدد محدود. في منطقة حضرية كبيرة، مثلاً، ربما يكون هناك عشرون أو ثلاثون توروس مستعملة. إذا كنت تريد سيارة عمرها أقل من أربعة أعوام، ستجدها على الأرجح في معرض تاجر سيارات جديدة الذي يحتفظ أيضاً بعدد من السيارات المستعملة. إذا كانت السيارة أقدم، ستكون على الأرجح لدى تاجر لا يعرض سوى سيارات مستعملة، أو عند مدخل بيت مالكها. إذا اخترت التعامل مع تاجر، ربما تجد أن السيارة في حالة سيئة أو غالية الثمن، أو أنه قد تم بيعها بحلول الوقت الذي تصل فيه إليها. إذا ذهبت إلى المالك مباشرة، ربما يكون عليك أن تقطع مسافة أطول مما ترغب أو التفاوض مع أخرق.

بغض النظر عن المكان الذي يجد فيه المشتري السيارة، يجب عليه أن يتوثّق من جودتها. ستكون كفالتها على الأرجح قد انتهت، ولا يحتفظ سوى بعض التجار أو المالكين بسجلات صيانة يمكن إلقاء نظرة عليها. يضمن بعض التجار جودة مركباتهم، لكن غالباً لا يعني ذلك الكثير. في أونتاريو، كندا، يجب على التجار تقديم شهادات، لكنهم يحددون معاييرهم الخاصة بجودة السيارات بأنفسهم. عادة، تضمن مثل تلك

الشهادات أن السيارة ليس فيها زجاج مكسور، والمصابيح والمكابح تعمل، والإطارات بحالة سليمة، وليس هناك تسرب في نظام العادم. تلك هي أدنى متطلبات الأمان والأشياء التي يمكن لمعظم الباعة تأكيدها بأنفسهم. إنها ليست الأشياء التي تظهر فجأة في الليل، مثل أعطال مضخة الماء، والأنظمة الكهربائية، وأنظمة التعليق، وأجهزة نقل الحركة.

لهذا يكون العثور على سيارة مستعملة وشراؤها عملية صعبة ومزعجة، ولا تنتهي عندما يتم إنجاز الصفقة. يحتاج الشاري أيضاً إلى بيع، أو مقايضة، أو التخلص من، أو وهب مركبته القديمة؛ وتمويل، وتأمين، وتسجيل الجديدة. يقبل المشترون الأوضاع القائمة في كل خطوة يقطعونها. ليس لديهم خيار بشأن المعلومات التي يمكنهم مراجعتها عن السيارة، ويحصلون على ما هو متوافر فقط ويقبلون بأنهم لا يستطيعون التوثق من جودة السيارة المستعملة. يتوقعون أن يقوم تاجر السيارات المستعملة بالضغط عليهم، وألا يقول لهم الحقيقة، ويساوم على السعر، ويحدد مواعيد مزيفة، ويفعل كل ما يفيده ويفيد عمله. يعرف العميل أنه في حال لم تعجبه السيارة بعد شرائها، لن تكون هناك فرصة كبيرة لإعادتها.

رأى فريق أوستن ليغون أوجه شبه بين حالة تجارة السيارات المستعملة في بداية التسعينيات، وتجارة الأدوات المنزلية والإلكترونية في السبعينيات. قال ليغون: «كان هناك وقت يتم فيه عَدّ مندوبي مبيعات أجهزة التسجيل... حسناً، بغيضين». كان يظن أنه يمكن تطبيق العديد من المقاربات والمهارات التي كانت سيركت سيتي قد استعملتها لإحداث ثورة في ذلك العمل على تجارة تجزئة السيارات المستعملة. قال

ليغون: «قرّرنا أننا نستطيع التفكير في هذه الصناعة مثل بائع تجزئة وليس كوكيل. في بيع السيارات المستعملة، بخلاف الجديدة، لا يجب على بائع التجزئة التقيد بأنظمة الامتياز أو قواعد المصنّعين. يمكن أن تعرض كل أنواع السيارات جنباً إلى جنب، وأن تضع سعراً حقيقياً لها حتى يتمكن المستهلك من إجراء مقارنة بين الأسعار، وبين السيارات. ظننا أنه إذا استطعنا القيام بذلك، يمكن أن نبيع سيارات مستعملة أكثر مما قد يتخيل أحد».

غيّرت كارماكس عدة أوضاع قائمة للعميل. تم افتتاح أول منفذ بيع في ريتشموند، فيرجينيا في 1993، وعرض نحو 500 مركبة مستعملة من كل الأنواع. كان يوجد لدى تاجر السيارات المستعملة عادة نحو 30 مركبة للبيع، وقد يكون لدى تاجر سيارات جديدة كبير ما يصل إلى 130. كانت منافذ بيع كارماكس التي تم افتتاحها لاحقاً أكبر، وتضم ما بين 1000 و1500 مركبة في كل منفذ. لهذا، بدلاً من قطع مئات الأميال لرؤية 30 توروس، كان بمقدور العميل الذهاب إلى كارماكس ورؤية 50 منها، جنباً إلى جنب.

عزّزت سيركت سيتي نظام تقانة المعلومات لديها لتغيير الأوضاع القائمة المعروفة. كان يوجد في كل منفذ بيع كارماكس أكشاك حاسوبية يمكن للعميل بواسطتها الحصول على معلومات عن كل مركبة متوافرة. كان بمقدورهم البحث عن مركبات وفقاً للطراز أو السعر، في تلك المتوافرة في الموقع أو أي منفذ بيع آخر لكارماكس في المنطقة. كانوا يستطيعون تفحص مواصفات، وميزات، وإضافات، وكفالة المركبة،

والعثور على موقعها في منفذ البيع. كانت كارماكس تتفقد كل سيارة، وتُخضعها لـ110 عمليات صيانة وفحص فني. هناك مركبة واحدة فقط في قاعة العرض مغطاة بسهام تدل على نقاط الفحص مع نص يشرح كل عملية. يرتدي مندوبو المبيعات أزياء كارماكس الموحدة، وأُولى مهامهم هي عرض الكشك على العملاء وشرح كيفية استعماله. قال ليغون: «معظم الناس يرغبون في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل الحديث مع مندوب المبيعات. حاولنا تخفيف التوتر والقلق».

للمساعدة على تغيير الصورة النمطية السائدة عن مندوب مبيعات السيارات المستعملة، تُفضّل كارماكس توظيف أشخاص يتمتعون بشخصيات جذابة بدلاً من أولئك الذين يتمتعون بخبرة في بيع المركبات. يخضع الموظفون الجدد لتدريب مدة أسبوعين، في حين لا يتدرب معظم مندوبي مبيعات السيارات المستعملة الذين يعملون لدى تجار تقليديين سوى يوم أو اثنين، هذا إذا كانوا يخضعون لأي تدريب أصلاً. تدفع كارماكس إلى مندوبي مبيعاتها مبلغاً ثابتاً لكل سيارة يتم بيعها بغض النظر عن السعر بدلاً من عمولة مباشرة كما هو متبع، لهذا ليس هناك حافز لزيادة الثمن الذي يدفعه العميل. للتخفيف من ضغط عملية البيع، تضع كارماكس سعراً ثابتاً لكل مركبة وفق معايير معينة، وليست هناك مساومة عليه.

تساعد كارماكس أيضاً في التخفيف من المخاطر التي ينطوي عليها شراء سيارة مستعملة. يستطيع العملاء إرجاع السيارة في خمسة أيام من الشراء. يمكن إعادة المركبة، دون إلقاء أسئلة، إذا لم تكن قد

قطعت أكثر من 250 ميلاً. يتم بيع كل مركبة مع ضمانة مدة ثلاثين يوماً، وهناك ضمانات أخرى أطول متوافرة للعميل. تشتري كارماكس أي مركبة مستعملة من العميل. تعرض الشركة مجموعة من خيارات التمويل، ويمكنها أيضاً تقديم تأمين على المركبة. تَعِدُ كارماكس بأن العميل يستطيع تحديد موقع مركبة، وشراءها، والتأمين عليها، وقيادتها في أقل من تسعين دقيقة.

بحثاً عن أفضلية حاسمة

منح نموذج عمل كارماكس الشركة أفضلية تنافسية. عملياتها ممتازة وتكاليفها أقل من منافسيها. حالياً، مبيعات كل منفذ بيع أعلى بأربعة عشر ضعفاً من معدل الوكيل المستقل وأكبر بثمانية أضعاف من معدل تاجر السيارات الجديدة الذي يبيع سيارات مستعملة. قال أوستن ليغون: «نبيع نحو خمسة آلاف سيارة في كل منفذ، وهذا أكبر بنحو خمسة أضعاف معدل مبيعات وكيل السيارات الجديدة الإجمالي». كانت وول-مارت قد أخرجت معظم الشركات الشبيهة من العمل في الولايات المتحدة بعد أن وصلت مبيعات كل من متاجرها إلى ضعف ما يحققه منافسوها. تحقق كارماكس أفضلية بالبيع من خمسة إلى أربعة عشر ضعفاً! يتجاوب العملاء إيجابياً مع عمل كارماكس، وتُسجِّل دائماً في استطلاعات رضا العملاء علامات أعلى من المنافسين. يمنح العملاء كارماكس علامات جيدة للتنوع، والقيمة، والخدمة السريعة، والراحة.

يبقى السؤال، بأي حال، إذا ما كان بمقدور كارماكس أن تتوسع بسرعة تكفي لجذب عملاء يحققون لها أفضلية حاسمة. إذا استطاعوا تغطية البلاد بين ليلة وضحاها، لن يكون هناك شك بأن التجار التقليديين كمجموعة سيواجهون مشكلة على الأقل في بيع المركبات المستعملة. تخفِّض أفضلية حجم مبيعات كارماكس لكل منفذ على نحو كبير من تكاليف الشركة مقارنة بالصيغ التقليدية. مقابل كل مضاعفة لحجم مبيعات كل منفذ، تنخفض تكلفة بيع كل مركبة نحو 20%.

تحتاج كارماكس إلى أحجام المبيعات الكبيرة تلك لتستعيد استثمارها الضخم -كلّف نظام المعلومات وحده نحو 60 مليون دولار. قال ليغون: «تمتلك كارماكس عادة مخزوناً من نحو اثني عشر ألف مركبة. ذلك عدد كبير من السيارات ينبغي الاحتفاظ بسجلات عنه. كان النظام مكلفاً، لكنه منحنا أفضلية تنافسية كبيرة». لم يمكّن النظام كارماكس من الاحتفاظ بمخزون أكبر من المنافسين فحسب، إنما ساعد في زيادة معرفتها وإنتاجيتها أيضاً. مثلاً، يسجل النظام وقوع مشكلات ميكانيكية وفقاً لعام الصنع والطراز، مما يساعد في تخطيط وتنفيذ عمليات الإصلاح، ويرفع الإنتاجية في المنشآت التي تقوم فيها كارماكس بفحص وإصلاح السيارات القديمة. قال ليغون: «قمنا بتخفيض الوقت اللازم لإصلاح سيارة بحدود 40 - 50%. هذا يعني أن عدد السيارات الموجود لدينا التي تحتاج إلى خدمة قد أصبح أقل، وعدد السيارات التي يتم عرضها للبيع أكثر. يعرض نظام المعلومات أيضاً نوع المركبات والألوان المرغوبة في مناطق مختلفة من البلاد، مما يساعدنا على إدارة مخزوننا بطريقة أفضل».

يصعب كثيراً على المنافسين تحدّي أفضلية كارماكس. لا يمكن لأي تاجر بمفرده أن يضاهي استثمار كارماكس، بالرغم من أن تكتلاً من التجار قد يستطيع فعل ذلك، إذا أراد. وبسبب تاريخهم واتفاقيات الامتياز، قلة من التجار التقليديين يمكن أن يأملوا التوسع لمضاهاة أفضلية كارماكس الواسعة النطاق. غالباً ما تكون تلك الوكالات موجودة في مواقع كانت جيدة فيما مضى لكنها فقدت جاذبيتها نظراً لتغييرات في مجتمعاتها أو المناطق التي تحيط بها، ولا يكون لدى الإدارة الموارد أو الإرادة للانتقال منها. إذا سعوا إلى الانتقال من مواقعهم فعلاً، غالباً ما يجدون أنفسهم مقيدين باتفاقيات الامتياز التي تحظر عليهم العمل في منطقة وكيل آخر يتعامل بالعلامة التجارية نفسها. إذا أرادوا توسيع موقعهم الحالي، قد لا يكون لديهم العقار المناسب للقيام بذلك.

حتى إذا استطاع التاجر التقليدي حل تلك القضايا، إلا أنه من الصعب جداً تغيير ثقافته. تكون الشركة مهيأة لجذب العميل نحو مركبة موجودة لديها، وليس نحو المركبة التي يريدها العميل حقاً. بالفعل، كان موظفو تجار السيارات قد طوّروا لغة كاملة لوصف عملائهم، وهي ليست محببة. هناك «سحالي الشراء» الذين يهدرون وقت مندوب المبيعات بتفحص كل سيارة متوفرة وإجراء اختبار قيادة بعد آخر. هناك «فتية الزوجة»، و«أطفال البكاء»، و«الذين لا يعرفون»؛ فيما يخصّ التجار، من الواضح أن مثل هؤلاء العملاء يمثّلون إزعاجاً، وليس مكافأة.

مكّن أسلوب عمل كارماكس، ممزوجاً بنظام المعلومات وخبرة الإدارة، الشركة من اتخاذ قرارات شراء جيدة وتقديم منتج يمكن بيعه

بسرعة. يشتري تجار المركبات المستعملة معظم مخزونهم في مزادات تقيمها نقابات تجارية، وشركات تأجير، ومصنّعون. تعتمد القدرة على الفوز بعطاءات تحقق أرباحاً على الخبرة، ومعلومات عن السوق، ومجال المعرفة، والمحافظ الثرية التي لا بد منها للقيام بعمليات شراء كبيرة. يكون التاجر الذي يمتلك أكبر مخزون من السيارات، وأوسع تغطية جغرافية، وأفضل المعلومات عن أعوام الصنع والطرازات المرغوبة وتلك التي ينبغي الابتعاد عنها، في موقع ممتاز ليعرف السيارات التي يجب أن يشتريها، وعددها، ومقدار الأموال التي سيدفعها. حتى إذا اقترف مشترٍ كبير غلطة بين الفينة والأخرى، لن يؤثر ذلك في عمله مثلما سيؤثر في مشترٍ أصغر حجماً. فيما يخص شركة تمتلك اثني عشر ألف سيارة، مثلاً، تعد عشرين سيارة من لون غير مرغوب مشكلة ثانوية. أمّا التاجر الذي يمتلك مئة سيارة، إذا كانت خمسة منها غير مرغوبة، فإن تلك كارثة له.

لهذا، إذا تمكّنت كارماكس من تغطية كل البلاد، قد تستطيع تحويل أفضليتها التنافسية الحالية إلى أفضلية حاسمة.

مواجهة تحديات من تجار تقليديين ومقلّدين

لأن كارماكس لا تستطيع تغطية كل مناطق البلاد بسرعة، وبسبب قيود قوانين امتياز الولاية، يمكن أن يستمر تجار السيارات التقليديين باللعب في المضمار وإنكار أنهم يحتضرون ببطء. لا يحقق التجار التقليديون أي أرباح أو يخسرون أموالاً من مبيعات المركبات الجديدة، ويجنون معظم أموالهم من بيع السيارات المستعملة (نحو 75% من الأرباح)،

والخدمة (40% من الأرباح)، والتمويل والتأمين (30% من الأرباح). لأن كارماكس تركز على تلك القطاعات فقط، فإنها تحتل موقعاً يمكنها بواسطته استعمال إستراتيجية تسويق أخرى -يمكنها تهديد مصادر أرباح منافسيها الرئيسة. إضافة إلى ذلك، بالنظر إلى ازدياد عدد العملاء الذين يشترون سيارات مستعملة، يمكن أن تبدأ كارماكس بالحصول على حصة من سوق المركبات الجديدة من التجار التقليديين. يعتمد التجار على التدفق النقدي من مبيعات السيارات الجديدة لتغطية نفقاتهم الثابتة ويحصلون على عائدات من بيع الإضافات، والتمويل، والتأمين. إذا اختار ما يكفي من العملاء سيارة مستعملة من كارماكس بدلاً من شراء واحدة جديدة، قد يبدأ التجار العمل بخسارة.

لا يتمتع التجار التقليديون بأي قوة لردّ تهديد كارماكس أو من يقلدها. ما هي خياراتهم؟ يمكن أن يشتكوا إلى المصنعين بشأن المنافسة غير العادلة، لكن صانعي السيارات لا يمكنهم سوى احترام وتجديد عقود الامتياز وعدم إبرام أي صفقات مع كارماكس. يمكن أن يحاولوا التوسع لمضاهاة أسلوب عمل كارماكس، لكن كنا قد رأينا كم ذلك صعب. يمكن أن يحاولوا عرض أسعار أقل من كارماكس، لكن ذلك سيضر بأرباحهم ولا يمكن الاستمرار به. يمكن أن يبيعوا لمجموعة من التجار أو يحاولوا تأليف تكتل فيما بينهم؛ أو يمكنهم أن يقفوا مكتوفي الأيدي ويتمنّوا حصول معجزة.

التكتيك الذي يختاره التجار غير مهم، لأنهم جميعاً لاعبو تسويق عاديون. هناك مثال واضح على فشل التجار التقليديين في التسوق –

رفض مواجهة حقيقة موقفهم- يتجلّى برد فعلهم نحو جهود جنرال موتورز لبيع مركبات في دالاس يومي السبت والأحد. تسمح قوانين الولاية ببيع مركبات في يوم واحد فقط من عطلة نهاية الأسبوع، لكن ليس في كليهما. لتغيير الوضع القائم منذ أمد بعيد -معظم العملاء يريدون أن يتمكنوا من اختيار يوم عطلة نهاية الأسبوع الذي يشترون فيه سيارات- قررت كارماكس تحدي القانون، وفتحت قاعة عرض دالاس طوال يوم السبت وحتى ظهر يوم الأحد. اعترضت إحدى نقابات الصناعة، هي نقابة تجار السيارات الجديدة في مدينة دالاس، على الخطوة واستمرت بدعم تقييد البيع بيوم واحد من عطلة نهاية الأسبوع. قالوا: إن أسبوع البيع الطويل سيزيد نفقاتهم الثابتة لكن ليس مبيعاتهم، وسيكون صعباً توظيف أو الاحتفاظ بمندوبي مبيعات جيدين. وفقاً لقصة في دالاس مورنينغ نيوز، حذّرت لجنة المركبات الآلية في تكساس كارماكس من أنه قد يتم تجريمها بتهمة «الخرق المتعمد للقانون» إذا تم الادّعاء عليها في المحاكم. سعت نقابة تجار سيارات تكساس إلى إصدار إنذار قضائي هو ضد كارماكس.

لم يقف مديرو كارماكس مكتوفي الأيدي وينتظروا أن تجرهم الرؤوس القديمة إلى المحاكم. أقاموا دعوى طلبوا فيها من محكمة اتحادية عَدّ قانون الولاية غير دستوري. قال أوستن ليغون، كما اقتبست عنه صحيفة دالاس: «لا يسمح لنا قانون تكساس بالمنافسة على نحو كامل. نريد أن نعمل سبعة أيام في الأسبوع في كل متجر وفي كل ولاية نكون فيها. نظن أننا نقدم عرضاً مغرياً جداً للعميل. هنا، يتم منعنا

من تقديم ذلك العرض للعملاء يوماً في الأسبوع». اليوم، لم يعد بيع السيارات يوم الأحد محظوراً في تكساس.

ظهر تحدٍ أكثر خطورة لكارماكس من تكتلات باعة السيارات مثل أوتو-نيشن AutoNation ويونايتد أوتو United Auto. كانوا يشترون وكالات بيع السيارات التقليدية بأعلى من سعرها ويجعلونها تنضوي تحت جناح التكتل الوطني.

في البداية، لم تنزعج سيركت سيتي وكارماكس من المنافسة الجديدة. قال أوستن ليغون: «كنا نفهم كيف نتوسع بالسرعة نفسها أو أكثر من أي جهة أخرى في تجارة التجزئة. كان التوسع يتطلب من كارماكس الأمور نفسها التي يتطلبها من ماريوت Marriott أو مكدونالدز أو هوم ديبوت أو وول-مارت. ينبغي أن تكون لديك القدرة على ملاحظة التفاصيل في عمل يحقق أرباحاً ضئيلة. ينبغي أن تسيطر على التكاليف بطريقة أفضل من أي جهة أخرى. ينبغي أن تقدم للمستهلك عملاً أفضل من أي جهة أخرى، وأن تفعل ذلك باستمرار عبر المتاجر في أسواق متعددة. ينبغي أن تقوم بذلك 365 يوماً في العام، حتى عندما تنمو بسرعة. لقد كسبنا كل تلك الخبرة أثناء بناء سيركت سيتي وحققنا نمواً بنسبة 20% سنوياً طوال أكثر من خمسة عشر عاماً. نظن أننا نستطيع فعل الشيء نفسه أو أفضل منه مع كارماكس. سيكون على منافسينا أن يكافحوا مع مفاهيمهم. نتمتع بميزة التقدم على كل جهة أخرى في الصناعة».

لكن أوتو-نيشن، وهي إحدى أقسام ريبوبليك Republic للصناعات، شنت هجوماً أقسى مما كانت كارماكس قد توقعت. يرأس ريبوبليك واين هوزنغا الواسع الشهرة، الذي يمتلك خبرة كبيرة في أسواق التجزئة الجديدة السريعة النمو. إن كانت هناك جهة ستسير جنباً إلى جنب مع سيركت سيتي في نشر مفهوم المتاجر الكبيرة في تجارة السيارات المستعملة، ستكون أوتو-نيشن. كان هوزنغا لاعب تسويق جيد، وكان ليغون يعرف ذلك. كان لدى أوتو-نيشن أيضاً أموال طائلة تثير إعجاب التجار الذين أرادوا البيع بأسعار أعلى من القيمة الأصلية، ودعم من وول ستريت.

قال ليغون: «قبل ظهور أوتو-نيشن، كنا نشعر أننا جزء من حملة وادي شيناندواه بقيادة ستونول جاكسون. كنا نختار الأهداف ونهاجم. كان الأمر مسلياً. لكن، بعد ظهور أوتو-نيشن، شعرنا أننا نخوض معركة ستالينغراد. جيشان عظيمان يخوضان معركة حتى الموت. لم تكن هناك سوى نتيجة واحدة فقط: ناجٍ واحد. كان الأمر مخيفاً. إما القيام بذلك أو الموت!».

أرغمت أوتو-نيشن كارماكس على دخول أسواق قبل أن تكون جاهزة لذلك. كانت تريد دخول أسواق كبيرة مثل دالاس وأتلانتا قبل أن تستأثر بها أوتو-نيشن لنفسها. توسعت الشركة بسرعة كبيرة قبل أن تكون قد انتهت من اختبار المفهوم. نتيجة لذلك، كانت بعض قاعات العرض كبيرة جداً، لم تكن العمليات على مستوى عالٍ من الكفاءة. وكان هناك ضعف بالتدفق النقدي.

لكن أوتو-نيشن كانت تواجه مشكلاتها الخاصة بها. حاولت التسويق بقوة بتقليد أسلوب كارماكس، لكنها اقترفت غلطة لاعبي التسويق العاديين التقليدية بعدم نسخ التجربة كاملة. جمعت عدداً كبيراً من السيارات مثل كارماكس وقلّدت نموذج ومظهر منافذ بيع كارماكس. لكنها لم تحاول أو لم تستطع تغيير ثقافتها والأوضاع الراهنة التي كانت قد ورثتها من عملية البيع التقليدية. لم يكن جعل مندوب مبيعات أوتو-نيشن يقدم عرض سعر دون مساومة سهلاً أبداً! إضافة إلى ذلك، حملت أوتو-نيشن عبء وكالات السيارات الجديدة التي كانت قد استحوذت عليها مقابل مبالغ أكبر من قيمتها الأصلية، وأصبح صعباً جداً شرح مزيج التكاليف العالية، والعائدات المنخفضة، والأرباح الضئيلة في المراحل المبكرة من العمل للمستثمرين.

تعثرت أوتو-نيشن. عندما استلم رئيس جديد مهامه، اختار أن يستثمر في الوكالات القائمة والأسماء التجارية القوية بدلاً من إغداق أموال على مفهوم تجارة تجزئة السيارات المستعملة الذي ينطوي على مخاطر. في نهاية 1999، أعلنت أوتو-نيشن أنه سيتم إغلاق كل قاعاتها لبيع السيارات المستعملة. كانت كارماكس قد انتصرت.

مع هزيمة أوتو-نيشن، وبداية الركود، قررت كارماكس تخفيف سرعة توسعها. كانت بحاجة إلى تعديل صيغة عملها وتطوير نظام تقانة المعلومات لديها. كانت قد اكتشفت أن بعض الأسواق لا تحتمل صيغة قاعة العرض الكبيرة الأصلية، ومن ثم ينبغي العثور على حل يسمح لها بتغطية كل مناطق البلاد.

لكن فيما يخص الأوضاع القائمة للعملاء، لاقت كارماكس نجاحاً كبيراً. الشركة رابحة. من مبيعات 2002 التي وصلت إلى 3.9 مليار دولار، حققت أرباحاً بقيمة 94.8 مليون دولار، بعد اقتطاع تكاليف التوسع. يفوق هذا معدل أرباح التجار العاديين. كانت كارماكس قد حققت نمواً إجمالياً بلغ 12% سنوياً، ونمواً صافياً بلغ 8% كل عام. قال أوستن ليغون: «في عامنا المالي الأول، حققنا مبيعات بلغت نحو 20 مليون دولار. هذا العام (2003)، سنحقق نحو 4.8 مليار دولار. هذه زيادة بنسبة نحو 24,000%. ازداد فريقنا من نحو مئة شخص إلى تسعة آلاف موظف». في آخر بياناتها (31 تموز 2003)، تقول كارماكس إنها تخطط لإضافة أربع وأربعين قاعة عرض إلى قاعدتها المؤلفة من ثماني عشرة قاعة، ومضاعفة المبيعات إلى 8 مليارات دولار بحلول 2007.

كان تغيير الوضع القائم في شراء السيارات المستعملة قد أطلق قيمة هائلة، كما يفعل دائماً تغيير الأوضاع القائمة. كانت قيمة كارماكس قد ارتفعت إلى أكثر من 1 مليار دولار وتلقى المسهمون أسهماً عندما انفصلت كارماكس عن سيركت سيتي في 2002.

طريقة العثور على أوضاع قائمة بحاجة إلى تغيير

يحصل البحث عن أوضاع قائمة على دفعة كبيرة إذا فهم المرء سبب قيام وضع ما. الأوضاع القائمة هي ما ينجم عندما تصطدم رغبات الإرضاء غير المحدودة للعملاء بالقيود التي تفرضها قطاعات الأعمال على تلبية رغبات العملاء تلك. مثل الكون الذي يتسع، سيرغب

العملاء دائماً في المزيد من الخيارات، ومعلومات أفضل، وجودة أعلى، ووسائل راحة أكثر، وأكبر قدر من الدلال -كل ذلك بأسرع ما يمكن وأفضل سعر.

وضع قيود على تلبية مطالب العملاء التي تزداد باستمرار هي الحواجز (غالباً ما يُشار إليها بالحقائق) في إدارة أي عمل. تمتلك الشركة بنية تكاليف محددة هي نتيجة أصولها القائمة -مادية، موظفين، تقانة معلومات- ومستويات التطور التي تكون قد وصلت إليها، وقدراتها التقنية، وثقافتها. بسبب تلك القيود، ينبغي أن تضع الشركات أولويات لتلبية احتياجات العملاء. في أغلب الأحيان، سيضع منافسو الشركة الأولويات نفسها، لأن لديهم العديد من «الكتل الصلدة» نفسها في حقائبهم. لهذا ينشأ توازن بين منح العميل ما يريده وعدم إفلاس المصرف. وهكذا ينشأ الوضع القائم.

هناك طرق عديدة يمكن للشركات بواسطتها العثور على فرص لتغيير الوضع القائم والاستفادة من ذلك في أي صناعة:

تسوّق بالطريقة التي يتسوق بها عميلك. بسبب ضغط العمليات اليومية، يكون مديرو العديد من الشركات بعيدين عن العملاء. يكون لديهم فهم أولي فقط عن الطريقة التي يتصرف عملاؤهم بها. لا توجد شركة يصح عليها ذلك أكثر من مصنّعي السيارات الثلاثة الكبار. يقوم مساعدوهم بشراء مركبات من أجلهم. يتم تحديد المواصفات، وإرسال الطلب إلى المصنع، وإيصال المركبة بشكلها النهائي إلى قبو مرأب

المدير -مغطاة، ومؤمناً عليها، ومليئة بالبنزين، وجاهزة للانطلاق. إن شراء مركبة بالطريقة التي يتم إرغام عملائهم على الشراء بها يُعدّ تجربة مستحيلة لهؤلاء المديرين. ينبغي أن يتحولوا إلى عملاء ويختبروا الأسلوب العتيق في تجارة التجزئة الذي يتعاملون به هم ووكلاؤهم.

اعرف كيف يتم فعلاً شراء واستعمال منتجك أو خدمتك. في كل الصناعات، يستنبط العملاء طرقاً لشراء واستعمال المنتجات والخدمات للحصول على ما يريدونه فعلاً، الذي قد لا يكون بالضرورة ما تعرضه الشركة. هناك أوضاع قائمة متوارية في مثل ذلك السلوك تنتظر من يغيرها. مثلاً، أكثر من 85% من مبيعات المركبات الجديدة هي سيارات يتم شراؤها من قاعة عرض وكيل، وليس عبر طلب خاص أو من قاعات عرض وكلاء آخرين. يعدّ المصنّعون والوكلاء ذلك سلوك عميل عادي. لكن بحثاً معمقاً كشف أن نصف تلك المبيعات على الأقل تحدث لأن العملاء لا يتحلون بالصبر لانتظار المركبة التي يريدونها حقاً، أو لا يظنون أن الوكيل سيأتيهم بها إذا انتظروا.

يُظهر التحليل أيضاً أنه عندما يطلب العملاء مركبة خاصة فعلاً، فإنهم يطلبون المزيد من الميزات التي لا تكون متوافرة في المركبات المعروضة للبيع. سعر السيارة التي يتم طلبها بوجه خاص أعلى بنحو 10% من المركبة التي يتم بيعها في قاعة عرض الوكيل؛ وفيما يخصّ شاحنة خفيفة، يكون السعر أعلى بنسبة 15%. في إحدى الدراسات، قال أكثر من نصف العملاء المحتملين إنهم سيشترون سيارة بالتأكيد إذا استطاعوا تحديد ما يريدونه، ودفعوا سعراً ثابتاً، واستلموا المركبة

في أسبوعين. إذا استطاع الوكلاء والمصنّعون تغيير الوضع القائم في شراء السيارات الجديدة (كما كانت كارماكس قد غيرت الوضع القائم في شراء السيارات المستعملة)، فإن أرباحهم سترتفع كثيراً.

حاول إحداث تغيير في أسلوب توزيع منتجك/ خدمتك. تمتلك فورد إحدى أفضل أقسام التسويق والمبيعات في صناعة السيارات. عندما أمعنت فورد التفكير في تقديم خدمة «سيارة في عشرة أيام» -تسليم مركبات بمواصفات خاصة في عشرة أيام- اكتشفت شيئاً مدهشاً. كان قسم التسويق والمبيعات بارعاً حقاً في «تحريك المعدن»، وهكذا كانت المصانع مشغولة ولدى الوكلاء دائماً فيض من المركبات. كانوا يعرفون كيف يحثّون الوكلاء على طلب ما تستطيع فورد تصنيعه، لكن لم تكن لديهم خبرة بإدارة طلبيات خاصة لمركبات يريدها عملاء. كان ذلك يتطلب تغييراً كبيراً في القسم، وفي مهارات العمل، والنشاطات، ويتطلب على الأرجح إجراء تغييرات رئيسة في فريق العمل. كانت إعادة تنظيم القسم تمثل تحدياً صعباً ومؤلماً، إلا أن حجم المكافأة كان كبيراً جداً لدرجة أن شركة ما، إن لم تكن فورد، كانت ستتقدم على تلك الخطوة. تعمل تويوتا وهوندا في اليابان وبيجو في فرنسا على ذلك الآن.

اعثر على طرق جديدة لمنتجك/خدمتك ونظام عرضها لتقديم قيمة لعملائك. أنشأت جنرال موتورز ساتورن Saturn في 1985 لتعمل كمختبر لكل الشركة وتعرف المزيد عن عمل تصميم، وتصنيع، وتسويق، وبيع، وخدمة السيارات الصغيرة. أسرة ساتورن من المركبات الصغيرة العدد تتمتع بجودة معقولة، لكن أداءها دون الوسط.

وكلاؤها قلائل، ولهذا ليست ملائمة بوجه خاص للشراء وتقديم خدمة. بالرغم من ذلك، في 1994، زار خمسون ألف مالك ساتورن منشأة تصنيع الشركة في سبرنغ هيل، تينيسي للاحتفال بالسيارة. ما الذي أدّى إلى ذلك؟

غيرت ساتورن على نحو كبير من تجربة شراء السيارة لعملائها بطرق لم يكن معظم الناس يظنون أنها ممكنة، بابتكار عملية لا مساومة فيها التي تركز على ما يريده العميل، بدلاً من احتياجات المصنّع. استجابت الشابات، خاصة، بإيجابية للعملية التي لم تكن تتطلب منهن الاهتمام بقوة المحرك أو التسارع. هذا إنجاز بحد ذاته لا ينبغي التقليل من شأنه. كيف فعلت ساتورن ذلك؟

خلف العناصر الواضحة للقصة -المنشآت الجديدة، ومستشارو البيع، والموقف الودي- هناك عملية بيع وتسويق تستحق الإعجاب. عندما تدخل عميلة إلى قاعة عرض وكيل ساتورن، يتم منحها قائمة من الخيارات -طراز الهيكل، وحجم المحرك، ونوع جهاز نقل الحركة، واللون، والإضافات، وخيارات مثل تكييف الهواء وأنظمة الصوت- مع سعر لكل مزيج منها. عندما تقرر العميلة خياراتها، يتثبّت مستشار البيع إن كانت تلك المركبة موجودة في منفذ البيع. إذا لم تكن موجودة، يزوران مدير المبيعات. يبتسم ويتفقد قائمة طلبيته. إذا كانت العميلة مستعدة للانتظار ثلاثين يوماً، يمكن للوكيل تغيير المحرك وجهاز نقل الحركة، لكن ليس طراز الهيكل، في الطلبية. إذا كانت هناك طلبية جاهزة لطراز الهيكل، والمحرك، وجهاز نقل الحركة الذي تريده،

ووحده اللون ينبغي تغييره، سيكون عليها الانتظار أسبوعين فقط. إذا كانت هناك طلبية جاهزة لمركبة بكل المواصفات التي تريدها، يمكنها الحصول على سيارة بكل الخيارات التي تطلبها في أسبوع.

مرحى! لقد حصلت على السيارة التي تريدها فعلاً، تماماً في الوقت الذي تريده.

في الوقت الذي تطلب فيه السيارة، تصبح العميلة عضواً في أسرة ساتورن، وإن كانت عضواً في فضاء افتراضي. تسجل حواسيب ساتورن محطات تاريخها مع المركبة. عندما تبيع السيارة، يتم نقل تاريخها إلى المالكة الجديدة -دون اسمها- وتتسع شجرة الأسرة.

يبين هذا قوة التفكير في الأوضاع القائمة التي يواجهها العميل وأهمية تغييرها. هذه تجربة شراء مختلفة تماماً -بغض النظر عن الفئة- للعميل. استطاع بعض عملاء ساتورن المحتملين وصف تلك بأنها تجربتهم المثالية قبل الحقيقية. التجربة مريحة جداً وتعزز عملية لجوء العميلات إلى مركبة أقل جودة بدلاً من أن يدفعن أنفسهن عبر العملية التقليدية لشراء سيارة أفضل.

كانت ساتورن قد حققت أفضلية تنافسية ربما يعدها منافسوها غير عادلة ولهذا سيكون صعباً جداً عليهم محاكاتها. يقولون: «ساتورن شركة ناشئة، لهذا يمكنهم فعل أشياء على نحو مختلف». أو «حزمة عرض منتجهم ضيقة ولا يقدمون سوى بضع خيارات». أو «يجذبون مشترياً أقل تكلفاً». أو «ستخسر ساتورن عملاءها عندما يرغبون في

المقايضة على أساس الحجم». تذمر وشكوى. يمكن التغلب على معظم، أو كل، تلك الأعذار التي كان منافسو ساتورن يسوقونها لو كانت لديهم الإرادة لفعل ذلك. لكن لم تكن لديهم، لهذا لم يكن على ساتورن أن تواجه أبداً رد فعل انتقامي قاسٍ من أي منافس.

اختبر حدود مخيلتك. ماذا يمكنك أن تفعل لتحرير عملائك من طغيان صناعتك؟ ما هي الأوضاع القائمة التي يمكنك تغييرها؟ هل يمكنك تغيير وضع قائم بما يؤدي إلى إحداث ثورة في صناعتك؟

فكّر في الأدوات المنزلية. طوال عقود، كانت ويرلبول Whirlpool، شركة الأدوات الاستهلاكية المنزلية، قد تنافست مع شركات مثل جنرال إلكتريك General Electric في السعر معظم الأحيان. في 1992، أرادت الشركة تطبيق إستراتيجية تحقق لها أرباحاً أكبر مبنية على تفريق أكثر تمايزاً لمنتجاتها. طلب ديف ويتوام، الرئيس التنفيذي لويرلبول من فريقه الإداري تحديد قيمة كل الأوضاع القائمة التي تفرضها صناعة الأدوات المنزلية على عملائها.

خامر الشك العديدَ من أعضاء الفريق، ولسبب وجيه - أظهرت أبحاث سوق ويرلبول الواسع أن العملاء كانوا راضين بوجه عام عن الأدوات المنزلية التي يمتلكونها. لهذا، لماذا يجب عليهم البحث عن فرص لا يلاحظها العملاء أو يهتمون بشأنها؟

طلب ويتوام منهم الغوص عميقاً، وقد اكتشفوا مقداراً من عدم الرضا المكبوت. كان العملاء يشعرون بأنهم يخصصون الكثير من

الوقت والجهد لنشاطات يُفترض أن تجعلها الأدوات المنزلية سهلة - الغسيل، تحضير الطعام، التنظيف بعد تناول الوجبات. بالتأكيد، قد يستغرق الأمر ثلاثين دقيقة لطهي وجبة، لكنهم كانوا يقضون نحو ساعة في التنظيف. قال عملاء إنهم لا يتوقعون المزيد من غسّالاتهم، ومواقدهم، وجلاياتهم. كانوا يشعرون بأنهم يواجهون وضعاً قائماً لا يمكن تغييره، بالرغم من أنه لم يكن بمقدورهم في الواقع تحديده.

لدفع شركة ويرلبول إلى العمل، كان ويتوام يعرف أنه بحاجة إلى تقديم إستراتيجية واضحة وجعلها حقيقة لشركته. بدأ بأن عرض على فريقه الإداري شريط فديو مأخوذ من برنامج تلفازي عن حياة أسر لديها دخلين. كان عنوان الفلم «جل».

كانت جل امرأة في الأربعين من العمر مع عدّة أطفال في المنزل، زوج يعمل، وعمل بدوام كامل. كانت تقوم بكل الطهي، والغسيل، وأعمال المنزل. كان دور زوجها في المنزل اللعب مع الأولاد ومساعدتهم في إنجاز فروضهم المدرسية. في نهاية فلم الفديو، استدار الصحفي نحو جل، التي كانت تجلس إلى جانب زوجها المبتسم، وسألها: «تعتنين بالجميع في هذا المنزل. من يعتني بك؟». قبل أن تجيب جل، قال الزوج: «أنا أعتني بجل». ألقت جل عليه نظرة عتب وبدأت تبكي.

أصبحت جل الشغل الشاغل لشركة ويرلبول والشخصية التي ترتكز عليها إستراتيجيتها الجديدة. حثّ ويتوام كل موظفيه على التفكير في الطريقة التي يمكن أن تعتني بها ويرلبول بجل. لماذا، مثلاً، كانت جل

تقضي وقتاً طويلاً في التنظيف بعد تحضير الطعام؟ كان أحد الأسباب، كما تصوروا، أن سطح الموقد التقليدي فيه الكثير من الزوايا والشقوق. كان واضحاً أنه مصمم لتبسيط عملية التصنيع، وليس لسهولة التنظيف. كانت المستهلكة تواجه وضعاً قائماً: إذا أرادت مطبخاً نظيفاً، ينبغي أن تقضي وقتاً في مسح السطوح وإزالة بقايا الطعام عن الأماكن الصعبة. للعناية بجل، قدّمت ويرلبول موقد «السطح النظيف». كان سطح الطبخ مسطحاً كله، مع رؤوس إشعال إلكترونية مثبّتة بلوحة زجاجية، وتم التخلص من كل الدهون المتناثرة في التصميمات التقليدية. مثال آخر: لماذا يجب أن يكون صوت الجلاية عالياً؟ كانت جل تضع حاسبها في المطبخ، لكنها لا تستطيع العمل عليه إذا شغّلت الجلاية، لأن الصوت كان يصم الآذان. لم يكن بمقدورها أيضاً التكلم عبر الهاتف. قدمت ويرلبول جلاية «الشريك الصامت» الهادئة تماماً، وأضحى بمقدور جل أن تفكر وتتكلم عندما تشغّلها.

ماذا عن صناعة السيارات؟ لا يستخدم كثير من الناس مركباتهم دائماً، لكن عليهم اقتناء وتشغيل سيارة مع كل ما يرافق ذلك من صداع يتعلق بالصيانة لضمان وجودها عندما يحتاجون إليها. قد تكون هناك مجموعة كبيرة من الناس الذين لا يحتاجون إلاّ قطع أميال محدودة كل عام. هل تستطيع فورد عرض برنامج «بطاقة ذهبية» يمكن للعميل بواسطته شراء 2500 ميل من استخدام المركبة كل عام؟ يمكن أن يحصل العميل على مركبة من أي منفذ تأجير لشركة هيرتز Hertz. يجب على فورد في تلك الحال اقتناء، وتأمين، وصيانة المركبات.

سيحصل العملاء على كل المتعة والفائدة من اقتناء مركبة مع أقل ما يمكن من مشكلات.

عندما تتخيل الاحتمالات التي يمكن أن تنجم عن تغيير الأوضاع القائمة، ينبغي أن تقضي بعض الوقت أيضاً في تخيل المخاطر وحالات الفشل الممكنة. يكون صعباً أحياناً تحديد ما إذا كانت جهودك ستثمر في سوق ما. مثلاً، ستواجه فورد وقتاً صعباً في تحديد ما إذا كان برنامج «البطاقة الذهبية» سيجذب ألفاً أو مئة ألف عميل. إذا استطعت قياس فائدة المقاربة الجديدة، وكانت مغرية، ربما يستحق الأمر المجازفة. إذا لم تكن تستطيع قياس الفائدة، أو بدت هامشية، قد يكون من الحكمة إجراء تجربة.

بالطبع هناك مخاطر في إجراء تجربة أيضاً. أكبرها هو تنبيه منافسيك لما تقوم به. كانت تلك مشكلة كارماكس عندما افتتحت قاعتها في ضواحي ريتشموند، فيرجينيا - لم تكن هناك طريقة لإخفاء منشأة مساحتها خمسة عشر فداناً. لندن، وأونتاريو، وإدمنتون، وألبرتا خيارات جيدة. في الواقع، لا يعير أحد في الولايات المتحدة اهتماماً لما يحدث هناك. كان اليابانيون قد أطلقوا العديد من أعمالهم في سوق الولايات المتحدة من تلك المدن بما فيها من شاحنات هينو وثلاجات ماتسوشيتا المتعددة الأبواب.

اسع دون هوادة إلى تغيير أوضاع قائمة. تكون سرعة التنفيذ دائماً عاملاً حاسماً في نجاح إستراتيجية جديدة. عندما تستند

الإستراتيجية إلى تغيير أوضاع سائدة في إحدى الصناعات، تصبح سرعة التنفيذ العامل الأهم.

تغيير الأوضاع القائمة مبدأ مؤسسي قوي لتحفيز الموظفين على إيجاد فرص نمو رئيسة. إذا استطعت تغيير وضع قائم، قد تحقق أفضلية تنافسية. إذا نشرت المفهوم بسرعة كافية، يمكن أن تحقق أفضلية حاسمة.

إذا استطعت تغيير عدّة أوضاع قائمة في الوقت نفسه ونشر المفاهيم الجديدة بسرعة، قد تُحدث ثورة في صناعتك وتتحول إلى أيقونة.

الفصل الثامن

الاندماج والاستحواذ

بالرغم من نسبة الفشل العالية، إلا أن عمليات الاندماج والاستحواذ قد تكون وسائل قوية لتحقيق إستراتيجية تسويق بسرعة أكبر، أو على نطاق أوسع، مما يمكن القيام به بنيوياً. تكون عمليات الاندماج التي تحدث دون أسباب إستراتيجية، أو عمليات الاستحواذ التي تتم بناءً على رغبة من رئيس تنفيذي، خطوات تسويق لا يُكتب لها النجاح. تحقق صفقة اندماج واستحواذ جيدة أفضلية تنافسية، ويمكن لاتفاق من هذا النوع أن يساعد الشركة على تحقيق أفضلية حاسمة، بعد حصولها على أصول كبيرة أو موارد ضخمة، مما يجعل الشركة حصينة (تقريباً).

يمكن استخدام عمليات الاندماج والاستحواذ لتعزيز أي من إستراتيجيات التسويق التي ناقشناها في هذا الكتاب. هناك أهداف أخرى عديدة للاندماج والاستحواذ، بالطبع، التي تتداخل وتتضافر مع إستراتيجيات التسويق تلك. غالباً ما تنخرط الشركات في نشاط اندماج واستحواذ لتتوسع بسرعة، محلياً أو عالمياً، أو تضم خصماً وتخفف من حدّة المنافسة. يمكن أن تكون هناك فائدة إستراتيجية

كبيرة في الاندماج أو الاستحواذ ويتحول أحد لاعبي التسويق الجيدين إلى مستحوذ متسلسل.

هناك خطر، بأي حال، في مثل نشاط الاندماج والاستحواذ المستمر ذاك. يمكن أن يبدو إستراتيجية، إلاّ أنه في الواقع يكون مجرد أداة يتم استخدامها لدعم الإستراتيجية. الاندماج والاستحواذ كإستراتيجية بحد ذاته قد لا يحقق بالضرورة أفضلية تنافسية أو يقود إلى تبوء مركز قيادي. في أغلب الأحيان، تصبح عمليات الاستحواذ المتكررة لعبة، أو طريقة لكسب مظهر النمو، أو إخفاء سعر السهم، أو استغلال ثغرات ضريبية، أو السعي إلى تحقيق تعاون غير موجود، أو كسب تعاطف سياسي أو اجتماعي، أو تلبية رغبة شخصية لرئيس تنفيذي، أو تفادي إصلاح مشكلة مزمنة أو أساسية في الشركات التي يتم الاستحواذ عليها. المنزل المبني على مجموعة من عمليات الاستحواذ التي لا علاقة لها ببعضها أو غير الإستراتيجية سينهار في نهاية المطاف.

لاعبو التسويق الذين يقومون بعمليات استحواذ متتابعة -مثل بارتنرز هيلث-كير Partners Healthcare، وسيسكو Cisco، ونيول Newell، وبريمدور Premdor (الآن ماسونايت Masonite الدولية)- لديهم فكرة واضحة عن طريقة تحقيق أفضلية تنافسية، ويمتلكون القدرات على عقد صفقات واستيعاب عمليات استحواذ لتحقيق أكبر فائدة إستراتيجية ممكنة. تبدأ الشركات غالباً نشاط الاندماج والاستحواذ كطريقة لتحقيق هدف إستراتيجي متواضع، لكن الأمر ينتهي بتحقيقها أفضلية حاسمة.

بارتنرز هيلث-كير: اندماج المتنافسين يحقق أفضلية حاسمة

في 1994، اندمج مستشفيا برغهام آند ومن Brigham & Women وماساشوستس العام ونشأ عن ذلك أكبر هيئة في مجال الرعاية الصحية في نيوإنغلاند، وتمت تسميتها بارتنرز هيلث-كير. أدهشت الخطوة العديد من المنافسين، وصحفيين، ومراقبين.

كانت الفكرة المبدئية للاندماج هي تخفيض التكاليف والضغط على منافسين أضعف، وكان كلاهما يمثل هدفاً مفيداً لكن ليس إستراتيجية عمل. سرعان ما قاد الاندماج، بأي حال، إلى سلسلة من عمليات الاستحواذ التي كانت تهدف إلى إنشاء شركة تمتلك موارد كافية لمهاجمة منافسين بقوة ساحقة، وأثناء ذلك، تحقيق أفضلية تنافسية كبيرة وإعادة تعريف سوق الرعاية الصحية في ماساشوستس.

في بداية التسعينيات، كان في منطقة بوسطن ما يزيد عن حاجتها من أسرّة المشافي. كان هناك 5.82 سرير لكل ألف نسمة، وهي ثالثة أعلى نسبة بين الأسواق الرئيسة في الولايات المتحدة، بعد نيويورك وفيلادلفيا. كان أحد أسباب السعة الزائدة انخفاض مدة بقاء المريض في المستشفى. بفضل التقدم في الأدوية وأساليب العلاج، وتحول في طريقة معالجة المرضى الخارجيين (الذين لا يقيمون في المستشفى) المصابين بعدد من الأمراض، كان يتم قبول عدد أقل من المرضى للبقاء في المستشفى، وعند قبولهم يمكثون أياماً أقل من ذي قبل. أثناء عشرة

أعوام سابقة، كانت معدلات الانتفاع قد انخفضت 30%، مما أدى إلى ارتفاع تكلفة-كل-سرير.

ما جعل الأمور أسوأ للمستشفيات هو أن شركات التأمين الصحي قد أصبحت قوية جداً في نيو إنغلاند، وتسيطر على نحو 35% من سوق الرعاية الصحية. نتيجة لذلك، كان مطلوباً من المستشفيات دائماً تقديم عروض لشركات التأمين الصحي، وغالباً ما كانت تعمل على تخفيض أسعارها للفوز بعقود معها. أدّى ذلك إلى انخفاض العائدات الذي، مترافقاً مع ارتفاع تكلفة كل سرير، أحدث ضغطاً مالياً على أكثر المستشفيات ثراءً.

كافحت العديد من مستشفيات ماساشوستس لتستمر بالعمل. بحلول بداية التسعينيات، كانت 40% منها تعمل على مشارف الإفلاس، زيادة على 20% قبل عام. كان ستة وستون مستشفى يحقق أرباح تشغيل بنسبة 1.4% فقط. حاولت المستشفيات جاهدة تخفيض التكاليف والاستفادة إلى أقصى حد من قدراتها. بالرغم من ذلك، ازدادت المخاوف من أن ينتهي أمر بعضها إلى الإفلاس.

برغم أن ماساشوستس العام وبرغهام آند ومن كانا أكبر مستشفيين وأكثرهما قوة في المنطقة، إلا أنهما لم يكونا منيعين تجاه تلك النزعات المقلقة. كان قد تم إرغام كلا المستشفيين على تخفيض أسعارهما للفوز بعقود شركات التأمين. واجها منافسة متزايدة من مستشفيات الضواحي التي كانت قد أضحت أكبر وتتمتع بقدرات لم تكن متوافرة إلاّ في مراكز المدن الكبرى. لو أن الأمور استمرت على تلك الحال،

ربما كان قد تم إرغام المستشفيات الكبيرة على تخفيض عدد أسرّتها، وقبول عائدات أقل، وتخفيف خدماتها، وخسارة المزيد من المرضى والعائدات.

لم يستسغ جون مكارثر، الذي كان في ذاك الوقت رئيس مجلس إدارة برغهام آند ومن وعميد كلية هارفارد لإدارة الأعمال أيضاً، فكرة دخول مستشفاه في حرب أسعار مع شركات التأمين الصحي والقتال على كل مريض يستطيع الحصول عليه. بدلاً من ذلك، فكّر في الاندماج. إذا اندمج برغهام آند ومن في مستشفى قوي آخر، ربما يستطيعان معاً امتلاك قوى وموارد كافية لتحسين موقفهما التفاوضي مع شركات التأمين الصحي، وتخفيض التكاليف على نحو كبير، وعرض المزيد من الخدمات وأساليب المعالجة، وأخيراً تحسين أدائهما المالي.

لكن مكارثر ومجلس إدارته تخيلوا أكثر من عملية اندماج وأكثر من مستشفى مؤهل لذلك، وكانوا يرون الاندماج أساساً طريقة لإعادة تحديد العمل على نحو يحقق أفضلية تنافسية لمستشفاهم. أخبر مكارثر بوسطن غلوب عندما تم الإعلان عن الاندماج: «لو جلسنا هنا مع مستشفيين مندمجين بعد خمسة أعوام من الآن، لن يكون ذلك إنجازاً».

بدأت بارتنرز هيلث-كير الجديدة حياتها كشركة مخيفة تمتلك موارد ضخمة. كان يعمل لديها ثمانية عشر ألف شخص، منهم نحو اثني عشر ألف طبيب وممرض. كان لدى هيئة المستشفى الجديد أسرّة أكثر من أيٍ من منافسيها. كانت تتمتع بفرص عديدة لتخفيض التكاليف بتبسيط الإجراءات، ودمج الوظائف وجعلها مركزية، وتحديد عدد المنشآت

والنشاطات. وضعت بارتنرز خطة لتخفيض التكاليف بنسبة 20% في عشرة أعوام. في بعض الصناعات، قد يبدو ذلك هدفاً متواضعاً، لكن في صناعة الرعاية الصحية، حيث التكاليف تزداد بسرعة ولا تكون كلها تحت سيطرة المستشفى، كان تخفيضها 20% يبدو طموحاً.

الأهم أن قدرات المستشفيين المهيبين، معاً، أنشأت هيئة جديدة لديها هدف أوسع كثيراً منهما. أصبحت بارتنرز مزود الخدمة الأعلى جودة في مجموعة متنوعة من الاختصاصات، مما جعلها أكثر جذباً للمزيد من المرضى. كان حجم، وأفضلية التكلفة المحتملة، ومجال عمل بارتنرز هيلث-كير يمنح الهيئة الجديدة، كما كان مأمولاً، قوة أكبر في السعي إلى التفاوض في عقود مع شركات التأمين الصحي وأنشطة التأمين الأخرى. كانت النتيجة المباشرة تقريباً أن بارتنرز حصلت على حصة سوق أكبر من منافسيها وانتفاع أفضل من الأسرّة.

جلب الاندماج فوائد أخرى، أقل وضوحاً، أيضاً. بسبب قوة قدرات البحث لديها، ومع توافر عدد كبير من المرضى الذين يمكن أن يخضعوا لاختبارات سريرية، ستصبح بارتنرز أكثر قدرة على التنافس بنجاح للفوز بعقود الأبحاث الطبية من الحكومة الاتحادية والشركات الخاصة. كرائدة في مجال البحث الطبي، ستصبح بارتنرز أكثر جذباً للمرضى والمسهمين.

كان لدى الهيئة الجديدة أيضاً موارد كافية للتفكير في القيام بعمليات استحواذ إضافية. عملت على إلحاق مستشفيات أصغر ودور تمريض بالهيئة، وإنشاء مشروعات مشتركة وشراكات مع مؤسسات قوية أخرى.

كانت بارتنرز هيلث-كير قد أصبحت قوة رئيسة في صناعة الرعاية الصحية في ماساشوستس بفضل عدّة أفضليات تنافسية تمتعت بها: قدرة انتفاع أكبر وتكاليف أقل لخدمة المرضى (اقتصاد واسع النطاق)؛ وأكبر وأوسع قدرة على دعم البحث السريري (اقتصاد متخصص)؛ ودخلٍ كبير وميزانية أقوى (تكاليف أقل لرأس المال)، سمحت لها بالاستثمار مجدداً في عملها وتحقيق أفضليات أخرى.

أرغمت الإستراتيجية مقدّمي خدمة رعاية صحية آخرين على توطيد وتأليف تحالفات. لكن بارتنرز كانت قد حصلت آنذاك على العديد من عملاء منافسيها. كانت متقدمة فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وجذب التمويل للقيام بأبحاث. كانت الرائدة في الجهد المبذول لإضعاف شركات التأمين الصحي. لا يمكن مقارنة أي من الهيئات المنافسة مع بارتنرز بالحجم والمكانة، وقد عانت الأمرّين نتيجة ذلك. كانت بارتنرز قد استمرت في توسيع سوقها وزيادة قوتها المالية.

مكّنت الإستراتيجية أيضاً الكَيْنُونتين الأصليتين، برغهام آند ومن وماساشوستس العام، من تفادي المصير المحتوم الذي واجهه العديد من اللاعبين في صناعات عانت من التقسيم، وتواضع القدرات، ومحدودية السوق. كما كنا قد رأينا في صناعات مثل الفولاذ، وإنتاج الأدوات المنزلية، والمطاط والعجلات، والطيران، وتجميع الحواسيب الشخصية، وتصنيع الورق، وجد اللاعبون أنفسهم عالقين في دائرة تخفيض التكاليف والاندماج. من الصعب جداً على أي لاعب تحقيق أفضلية تنافسية أو امتلاك ما يكفي من القوة لتغيير القوى التي تحرك أي صناعة.

سيسكو Cisco تكتسب قدرات لدعم إستراتيجيات متعددة

لا تمتلك الشركة أحياناً القدرة التي تحتاجها لتنفيذ إستراتيجية تسويق معينة، وتقرر اكتسابها بدلاً من محاولة تطويرها داخلياً. إحدى أنصع الأمثلة على لاعب تسويق جيد استعمل الاندماج والاستحواذ لاكتساب قدرة هي سيسكو للأنظمة الحاسوبية.

تأسست سيسكو في 1984 كمزوّد لخدمة البيانات، لكنها، منذ البداية، اتخذت قراراً ساعدها في التحول بسرعة إلى لاعب رئيس في إنشاء شبكات البيانات. قررت سيسكو أن تشتري أي قدرة تحتاجها ولا يمكن تطويرها بسرعة كافية داخلياً. أصبحت سيسكو خبيرة في هذه العملية، استحوذت واندمجت في اثنتين وثمانين شركة (وأغلقت التي لم تكن تعمل كما يجب)، ووسّعت على نحو كبير عملها. كان يتم القيام بكل عملية استحواذ لدعم إستراتيجية (بما في ذلك العديد من إستراتيجيات التسويق المذكورة في هذا الكتاب) تقوّي أفضلية سيسكو التنافسية.

لاقت سيسكو نجاحاً كبيراً في عمليات الاندماج والاستحواذ لعدّة أسباب:

- **اتساع نطاق بحثها.** تفكر سيسكو عادة في ثلاثة أسواق محتملة في كل مرة تدخل أحدها، وتقوّم بعناية خمسة إلى عشرة مرشحين لكل اتفاق تنجزه.

- **خبرة ومهارة فريق الاندماج والاستحواذ.** في اتفاقيات متعاقبة، اعتمدت سيسكو على فريق مؤلف من عدد صغير من خبراء الاندماج والاستحواذ، وينضم إليهم عند الضرورة أشخاص يتمتعون بمهارات معينة يأتون من داخل سيسكو أو مستشارون خارجيون أو شركاء. إن وجود مجموعة من الأشخاص المعتادين على العمل مع بعضهم بعضاً، تحت ما يمكن أن يكون ظروفاً ضاغطة على نحو كبير، يجعل العمل ثابتاً ومختصاً. ولأن الفريق لا يعمل إلاّ على الاندماج والاستحواذ، فقد كان أفراده يلاحظون فرصاً وصفقات قبل أن يكتشفها مصرفيو الاستثمار أو خصومهم.

- **السرعة التي تنفذ بها الاتفاقيات.** يستغرق إبرام اتفاقية عادية من سيسكو ثلاثة شهور من المفاوضات. ألقى أحد المديرين القياديين دعابة تقول: إن طباعة وثائق الشراء تستغرق وقتاً أطول من التفاوض فيها.

- **كثافة جهودها لدمج الشركات التي تستحوذ عليها.** يوجد في سيسكو فريق مختص بالاندماج لتوحيد أنظمة تقانة المعلومات، وتحديد أدوار الموظفين الجدد، وإحداث تغييرات في التعويضات للاحتفاظ بالموظفين الأساسيين، والالتقاء بعملاء رئيسين في ثلاثة شهور من إنجاز عملية استحواذ.

- **استعدادها لـ«أكل الطُعم».** تتصرف سيسكو مثل مضارب رأسمالي، غير أنها، بخلاف المضاربين الرأسماليين، تتملك

معظم الأسهم في الشركات التي تستحوذ عليها. مثل شركة مضاربة رأسمالية، تقبل أن تكون بعض الصفقات مربحة، وبعضها معقولة، في حين يلقى بعضها الآخر الفشل. تدير سيسكو عمليات الاستحواذ التي تقوم بها بعقلانية وبعيداً عن المشاعر قدر المستطاع. ستعطل بسرعة عملية استحواذ أو تُلغي عملية لا تساعد في إنشاء أو تحقيق أفضلية تنافسية.

برغم أننا قلنا إن عمليات الاندماج والاستحواذ ليست بحد ذاتها إستراتيجية، إلا أن المهارة في تنفيذها يمكن أن يمنحك أفضلية تنافسية. كانت سيسكو قد استعملت قدرتها على تحديد، وعقد صفقات، ودمج شركات لبناء مركز ريادي عالمي في مجال إنشاء الشبكات الحاسوبية.

نيويل Newell: استخدام الاستحواذ لتغيير وضع قائم في سلاسل تجارة التجزئة

في بعض الحالات، قد تنخرط الشركة في عملية اندماج أو استحواذ من أجل إنشاء كينونة جديدة يمكنها تغيير الوضع القائم الذي تم إرغام العملاء على قبوله. إحدى تلك الشركات هي نيويل روبرميد Newell Rubbermaid (سابقاً نيويل)، التي بدأت العمل في 1902 كمصنّع لقضبان الستائر، وتعد الآن منتجاً لمجموعة من الأدوات الاستهلاكية.

منذ أعوامها الأولى، كانت نيويل تبيع منتجاتها لتجار تجزئة كبار مثل إف. دبليو. ولوورث F. W. Woolworth، وسيرز Sears، ودبليو. تي. غرانت W. T. Grant. ركّز ألان نيويل، مدير الشركة، جهوده

تدريجياً على تصنيع مجموعة محدودة من السلع، بتكلفة منخفضة، وبيعها لمشترين بكميات كبيرة.

أصبح دان فيرغسون رئيساً ومديراً تنفيذياً لنيويل في منتصف التسعينيات، وأدرك أنه، مع تثبيت دعائم تجارة التجزئة واتساع نطاق عملها، لن يستطيع مصنّعون صغار مثل نويل النجاة من مصنّعين كبار. قرر فيرغسون أن على نيويل أن تنمو لتنجو. وكي تنمو، قرر أن على نيويل أن تعرض تنوعاً أوسع كثيراً من المنتجات. قرر فيرغسون أن أفضل طريقة للقيام بذلك هي عبر الاستحواذ.

كما كان فيرغسون قد توقع تماماً، انبثقت سلاسل تجارة التجزئة -بما فيها ك-مارت، ول-مارت، هوم ديبوت- كقوة رئيسة في تجارة التجزئة في السبعينيات والثمانينيات. واجهت هذه السلاسل الثلاث الكبيرة، وبرغم كل نفوذها في السوق، وضعاً قائماً. من أجل تقديم تنوع ضخم من السلع الرخيصة التي يريدها عملاؤها، كان عليها شراؤها بأعداد كبيرة من مورّدين صغار نسبياً. عقّد هذا العمليةَ اللوجستية وجعل من الصعب على الشركات السيطرة على التكاليف. إضافة إلى ذلك، لم تكن جودة المنتجات التي تشتريها، في بعض الفئات، ثابتة وغالباً ما كان تنوّع منتجات أحد المورِّدين يفتقر إلى بعض الأصناف. لكن عندما كان تاجر تجزئة يحدد مشكلة جودة أو يسعى إلى تطوير أحد الأصناف، لم يكن المورّد في أغلب الأحيان يستطيع أو يرغب في الاستجابة لاحتياجات تاجر التجزئة.

كان فيرغسون يظن أنه يستطيع تغيير الوضع القائم لعملائه. بزيادة سرعة خطواته في الاستحواذ، كان ينوي جعل نيويل مورداً كبيراً بما يكفي لعرض مجموعة من المنتجات في الفئات التي تعاني من مشكلات، منضبطاً بما يكفي للسيطرة على التكاليف وإبقائها منخفضة، متطوراً بما يكفي لتبسيط عملية الشراء والإجراءات اللوجستية، ويمتلك قدرة تكفي لتقديم الخدمة في كل أنحاء البلاد.

منذ أواخر الستينيات، كانت نيويل قد أنجزت أكثر من مئة عملية استحواذ. من منتصف -إلى آخر الثمانينيات، كانت معظمها شركات صغيرة، لا تتجاوز مبيعاتها 5 إلى 15 مليون دولار، وتعمل في مجال الحواسيب والمنتجات المنزلية. تضمنت القائمة إي-زد بنتر EZ Paintr منتج أدوات طلاء؛ وبيرنز-أوماتيك BernzOmatic منتج مشاعل يدوية؛ وميرو Mirro منتج أدوات طهي.

أصبحت نيويل ماهرة في تحديد الشركات التي ينبغي شراؤها، وطوّرت مجموعة من المعايير التي يجب على عملية الاستحواذ المقترحة تلبيتها. يجب أن تكون الشركة المستهدفة كبيرة بما يكفي وتستحق الاستثمار الذي سيتم دفعه، لكن ليست كبيرة لدرجة يصعب معها إدارتها أو تطويرها. ينبغي أن تكون الشركة مورّداً تمتلك علاقات لبيع سلع لتجار تجزئة كبار. كان يجب أن تكون طريقة إدارة الشركة جيدة؛ لأن نيويل لم تكن مهتمة بإنقاذ شركات متعثرة.

مع اكتساب خبرة في الاستحواذ، أضحت نيويل بارعة أيضاً في إدماج الشركات التي استحوذت عليها في عملية أصبحت تُعرف

باسم «التحول إلى جزء من نيويل». كانت تلك العملية تتضمن عدداً من الخطوات القياسية. كان يتم إعادة هيكلة المصانع وجعلها تعمل بكفاءة عالية. كان يتم تحسين نظامي الخدمة والتوصيل. في أغلب الأحيان، كان يتم استبدال الموظفين الرئيسين، والرئيس التنفيذي خاصة. كان يتم إلغاء العديد من الخدمات والوظائف في الشركة الجديدة وتقديمها عن طريق مكتب نيويل المركزي. كان يتم تحليل أصناف إنتاج الشركة المستحوذ عليها. كانت تتم معالجة نقاط الخلل، وسد الفجوات. أخيراً، إذا كانت هناك مشكلات، كان أحد مديري نيويل يتولى المسؤولية للمساعدة في حلها. قال فيرغسون: «إذا واجهت عملية استحواذ مشكلة، يتم إرسال الشخص الذي أراد إنجاز الصفقة لإصلاحها. أحياناً كنت أنا ذلك الشخص!».

غيرت إستراتيجية استحواذ نيويل وضع الشراء القائم آنذاك لتجار التجزئة الكبار، وارتفعت عائدات الشركة: من أقل من 20 مليون دولار في أواخر الستينيات، إلى 138.5 مليون دولار في 1980، إلى أكثر من ملياري دولار في منتصف التسعينيات. ازدادت أرباحها أيضاً بشكل كبير. كانت العائدات الإجمالية التي يحصل عليها المسهمون من بين أعلى عائدات الشركات المدرجة في بورصة نيويورك وأعلى بنحو 150 ضعفاً من معدل السوق.

مع نمو نيويل، ازداد حجم عملياتها في الاستحواذ أيضاً. في 1987، دفعت الشركة 340 مليون دولار لشراء أنكور هوكنغ Anchor Hocking التي كانت مبيعاتها تصل إلى نحو 760 مليون دولار وتمثّل قرابة ضعف

مبيعات نيويل. في 1998، وضعت نيويل نصب عينيها هدفاً أكبر كثيراً للاستحواذ عليه: روبرميد Rubbermaid، وسعر البيع: 6 مليارات دولار.

لم تكن روبرميد تلبي معايير نيويل الخاصة بالشركة المرشحة لتكون هدفاً جذاباً للاستحواذ. الأهم من ذلك أنها كانت كبيرة جداً ليتم استيعابها وإدارتها بسهولة. في 1998، كانت عائدات نيويل 3.7 مليار دولار، وهي ليست أعلى كثيراً من عائدات روبرميد التي كانت تبلغ 2.5 مليار دولار. لم يكن سهلاً على نيويل أن تتولى زمام الأمور وتصلح أي أخطاء قد يظهر في روبرميد.

لم تكن روبرميد تتمتع بعلاقات جيدة مع عملائها من تجار التجزئة. في الواقع، كانت قد أوقفت التعامل مع العديد منهم. كانت روبرميد، مثل العديد من الموردين الكبار الآخرين، بطيئة في قبول أنَّ توازن القوى قد انتقل من المورّد إلى تاجر التجزئة.

كانت روبرميد قد اعتمدت منذ وقت طويل إستراتيجية «منتج جديد كل يوم»، وكانت معتادة على أنها تتمتع بنفوذ يكفي لجعل عملائها يتعاملون مع مجموعة متنوعة من منتجاتها. لكن تجار التجزئة الذين يقدمون سلعاً رخيصة لم يكونوا يرغبون في الحصول على كل أصناف روبرميد. لم يكونوا يريدون الحصول على المنتجات الجديدة المبتكرة التي يتعيّن بموجبها بناء قاعدة عملاء، أو يرغبون في الاحتفاظ بمواد قديمة لا يُباع منها الكثير على الرفوف. كانوا لا يريدون سوى المنتجات التي تُباع بسرعة.

لم تكن روبرميد مفيدة أيضاً لتجار التجزئة في جهودهم لزيادة كفاءة سلاسل الإمداد. عندما كان تجار التجزئة يطلبون كميات كبيرة من عدّة منتجات مختلفة يصنعها مورّد واحد، كانوا يتوقعون أن تصلهم في شحنة واحدة. لكن روبرميد كانت تقليدياً تشحن منتجاتها مباشرة من مصانعها التي تُعد بالعشرات. كانت طلبية كبيرة من روبرميد تصل في عدّة شحنات صغيرة، في أوقات مختلفة. هذا إذا وصلت أصلاً - كان سجل روبرميد في إيصال الطلبيات بموعدها المحدد سيئاً.

أخيراً، لم تكن روبرميد معتادة على تحمل ضغط أسعار كبير كان يأتيها آنذاك من تجار تجزئة كبار. كانت أصناف روبرميد تعتمد على صمغ البلاستيك، وهي سلعة كان سعرها يتغير بسرعة. في الماضي، كان بمقدور روبرميد إقرار زيادات الأسعار التي تفرضها على تجار التجزئة الذين يتعاملون معها. لكن هؤلاء التجار لم يعودوا مستعدين للدفع.

نتيجة تلك الصعوبات في التعامل مع روبرميد، قام بعض تجار التجزئة -ومنهم ول-مارت- بتخفيض عدد منتجات روبرميد التي يتعاملون بها.

يستمر تحويل روبرميد إلى جزء من نيويل إلى يومنا هذا. يتم التركيز على أصناف معينة من المنتجات، وتجديد المصانع. يتم تصفية الشركات التي لا تحقق الأرباح المتوقعة. تم وضع برامج تسويق لإرضاء عملاء كبار موضع تنفيذ. كانت العائدات من تجار تجزئة كبار قد أوقفت التراجع وبدأت الشركة تحقق نمواً. يستمر عمل نيويل بالتوسع ويتضمن العديد من العلامات التجارية المعروفة، بما فيها من بيبرميت Papermate، وشاربي Sharpie، ووترمان Waterman لأدوات الكتابة؛

وليفولور Levolor لستائر النوافذ؛ وكالفالون Calphalon لأدوات الطهي؛ وبيرنز-أوماتيك BernzOmatic لمشاعل غاز البروبين؛ وفايز-غريب Vise-Grip لمنصات العرض؛ وأميروك Amerock للأجهزة الحاسوبية؛ وغراكو Graco لعربات الأطفال؛ وليتل تايكس Little Tikes للدمى.

لكن تجربة روبرميد كانت سيئة جداً ولا يزال المستثمرون قلقين.

ماسونايت Masonite الدولية: استحواذ لتحقيق نمو عالمي

كان الاستحواذ هو الأسلوب المفضل للتوسع عالمياً لمعظم الشركات الأمريكية والأوربية منذ الحرب العالمية الثانية. كانت مثل تلك الشركات تسعى عادة إلى التوسع بالاستحواذ على شركات تمارس النشاط نفسه أو يتصل به وتعمل في سوق يبدو مغرياً.

في أغلب الأحيان، كان ينجم عن هذا النشاط عمل عالمي مثل عقد لؤلؤ: استثمارات تتم إدارتها محلياً ويتمتع مديروها باستقلالية معقولة طالما كانوا يحققون الأرقام المطلوبة منهم. نادراً ما كانت الشركة الأم تتدخل إلا بتقديم رأس المال عند الحاجة إليه، وتوظيف، أو تسريح، أو نقل مدير.

المفارقة الصارخة لهذه المقاربة هي المنافس الذي يدخل أسواقاً أجنبية ليس لتحقيق النمو فقط إنما لبناء واستغلال مصدَرَيْن للأفضلية التنافسية. الأول هو تعزيز الاستثمارات عبر قاعدة عمل عالمية. يمكن

أن تكون تلك استثمارات في المنتج وتقانات الإنتاج لكنها قد تتضمن أيضاً أنظمة معلومات وأساليب إدارية، مثل توحيد طريقة «التعامل مع العميل» التي كانت قد أثبتت نجاحها. ربما تكون تلك الاستثمارات على نطاق واسع جداً لا يستطيع المنافسون المحليون محاكاتها بالاستفادة من الموارد المتوافرة من عملياتهم المحلية.

يقع نمط آخر من الاستثمار في إدارة العمل. يصح هذا بوجه خاص على أعمال تتطلب استثمارات كبيرة في مواد تتطلب إنفاقاً كبيراً لتحقيق النمو. يكون المنافس الذي لديه عمليات حول العالم في موقف أفضل نسبياً من منافس محلي. يمكنه الحصول على الأموال التي يجنيها من مكان ما، واستثمارها في سوق ناشئة، ويمكنه القيام بذلك بمعدل أكبر مما يستطيعه منافس أهلي. ذلك مؤسف جداً للمنافس المحلي.

يأتي المصدر الآخر للأفضلية التنافسية من الوجود في أسواق قد يوجد فيها منافسون عالميون محتملون. تلك هي أسواق الشركات التي قد يكون لديها حافز لدخول أسواقك المحلية. تكون في موقف أفضل كثيراً للتأثير في سلوكها بالوجود في أسواقها المحلية بدلاً من ظهورها في آخر الشارع.

هناك مثال رائع على شركة تتنافس عالمياً وتتجاوز في ذلك إدارة «عقد اللؤلؤ»؛ هو ماسونايت الدولية فقط، التي تتخذ من ميسيسوغا، أونتاريو مقراً لها. الشركة واحدة من أكبر المصنّعين في العالم للأبواب وأجزائها، مثل الإطار، والنوافذ الزجاجية، ومصابيح الإنارة، والألواح الخشبية، وغيرها.

تمتلك ماسونايت الدولية تاريخاً حافلاً. كانت وحدة تجارية من سيوي ملتيكورب Seaway Multicorp، وهو تكتل تديره أسرة في كندا، وتم فصلها لتصبح بريميم Premium لمنتجات الأخشاب في عملية بيع في 1979. تم عرض أسهم الشركة للاكتتاب العام في 1986، وقد غيرت اسمها في ذلك الوقت لتصبح بريمدور Premdor. لم تصبح معروفة باسم ماسونايت الدولية حتى 2001 عندما استحوذت على أكبر مورّديها؛ ماسونايت، مصنّع المنتجات الخشبية.

كانت صناعة الأبواب الكندية في السبعينيات والثمانينيات، التي كانت تعمل بها بريمدور كما كانت ماسونايت الدولية تُعرف سابقاً، مقسّمة. كان العديد من اللاعبين الصغار، الذين يعرض كل منهم عدداً محدوداً من المنتجات، يتنافسون بشدة في العمل. بالرغم من صغر حجمهم، إلا أنهم كانوا غالباً يواجهون مشكلة في الاستفادة الكاملة من قدرات مصانعهم. ونتيجة اتفاقية تحرير التجارة بين الولايات المتحدة وكندا، وجدت الشركات الكندية نفسها تتنافس بازدياد مع شركات تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها.

أشرف سول إم. سبيرز، الذي ترأس الشركة أثناء عملية فصلها عن الشركة الأم ثم عرض أسهمها للاكتتاب العام، على عدة عمليات استحواذ في الثمانينيات. كانت معظمها لشركات في كندا وبعضها في الولايات المتحدة. كان هدفه تثبيت دعائم الصناعة في كندا وتثبيط عزم شركات أمريكية عن مهاجمة أسواقه الكندية. كان إنجازه الأبرز الاندماج في 1989 في منافسه الكندي الأبرز سينشري Century للأبواب

الخشبية، التي كانت تعتمد إستراتيجية مشابهة ولديها عمليات كبيرة نوعاً ما في الولايات المتحدة. حوّل الاتفاق بريمدور مباشرة إلى واحدة من أكبر شركات تصنيع الأبواب في العالم، مع مبيعات تتجاوز 300 مليون دولار كندي. إلى جانب تفادي دخول معركة مدمرة مع سنشري في كندا، كان الاندماج يَعِدُ بمنح بريمدور عملاً على نطاق واسع وموقعاً في السوق تحتاجه لمواجهة التهديد الأمريكي. قال سبيرز في ذلك الوقت: «إذا وجد المنافسون الأمريكيون أن سوقهم المحلي يتعرض لهجوم، لن يزعجوا أنفسهم على الأرجح بدخول أسواق جديدة في كندا».

أصبح فيليب إس. أورسينو، الذي كان رئيس سنشري، مديراً تنفيذياً للشركة الجديدة التي احتفظت باسم بريمدور. تابع أورسينو العمل بإستراتيجية النمو عبر الاستحواذ، واشترى المزيد من الشركات في الولايات المتحدة ثم في أوربة والمكسيك. كانت آليات السوق التي استفادت منها بريمدور في كندا موجودة أيضاً في باقي العالم. في معظم الدول، كانت الأسواق محلية ومقسّمة. لم يكن هناك سوى بعض الشركات الكبيرة التي تصنع الأبواب للسوق العالمية، لكنها كانت تصنع منتجات متنوعة للبناء دونما اهتمام كبير بتطوير عملها في إنتاج الأبواب.

كانت مثل تلك الظروف تمثّل فرصة لمنافس مثابر لتحقيق أفضلية حاسمة. إذا كان بمقدوره تحقيق اقتصاد واسع النطاق (بشرائه للمواد أو المكوّنات، مثلاً)، وضخ استثمارات في تطوير المنتج والخدمة لا يمكن لخصومه الحصول عليها، ونقل أفضل الأساليب بسرعة -مثل تغيير

المعدات السريع- من شركة إلى أخرى؛ قد يتمكن من تحقيق أفضلية قوية على منافسين محليين أصغر حجماً.

كانت هناك فوائد أخرى للاستحواذ على شركات محلية. في أسواق عديدة، كان هناك الكثير من إمكانيات التصنيع؛ وكان بناء مصنع جديد سيضيف المزيد منها. إضافة إلى ذلك، اختارت بريمدور شراء شركات لديها علاقات جيدة مع عملائها -تجار منتجات بناء جملةً وتجزئةً- ستكون إقامتها، بخلاف ذلك، صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً.

في خمسة وعشرين عاماً منذ بدأت تعمل باستقلالية، كانت الشركة قد نمت من منتج صغير لأبواب خشبية منزلية داخلية إلى عملاق عالمي. لديها أكثر من سبعين منشأة في اثني عشر بلداً في أمريكا الشمالية، وأمريكا الجنوبية، وأوربة، وآسيا، وإفريقية؛ وتبلغ عائداتها نحو 1.78 مليار دولار وصافي دخلها 108 مليون دولار، وتبيع منتجاتها في أكثر من خمسين بلداً. أثناء تلك المدة، كانت الشركة قد أنجزت أربعين عملية استحواذ، التي كان هدف كل منها تقوية أفضليتها التنافسية بطريقة معينة.

في 1998، مثلاً، اشترت بريمدور شركة تصنيع الأبواب التابعة لجورجيا-باسيفيك Georgia-Pacific. مكّنت عملية الاستحواذ تلك بريمدور من إطلاق شبكة من المراكز اللوجستية والإنتاجية لخدمة سلاسل التجزئة المحلية في الولايات المتحدة مثل هوم ديبوت ولويز Lowe's. تقدم المراكز مجموعة من الخدمات، بما فيها من تفصيل أبواب لإطارات جاهزة، وتجهيز الأبواب لتركيب مفصلات وأقفال، وإدخال ألواح زجاجية إلى الديكور. حققت بريمدور نجاحاً حتى الآن بالاستفادة

من الميزة التي تفضّلها تلك السلاسل بالتعامل مع مورّد واحد كبير لكل المنتجات، بدلاً من عدّة موردين صغار يقدم كل منها عدداً منها.

في 2001، اشترت بريمدور ماسونايت مقابل 437 مليون دولار، وأصبح اسم الشركة الجديدة ماسونايت الدولية. ضم هذا الاستحواذ علامة تجارية قوية للشركة إضافة إلى العديد من الميزات الأخرى. كانت ماسونايت الأصلية منتجاً عالمياً لألواح الأبواب، ورائدة في تصميم وتقانة المواد الخشبية التي يتم تصنيع الأبواب منها. زاد الاتفاق من قدرة الشركة الجديدة على ابتكار تصميمات فريدة لأسواق مختلفة حول العالم، وإيصال منتجاتها إلى أسواقها بسرعة أكبر. يعزى سبب ذلك إلى أنه يمكن إنتاج ألواح الأبواب الخارجية، بخلاف كل مكوّنات الباب الأخرى، بكميات كبيرة وعلى نطاق واسع وشحنها إلى أسواق محلية، سواء مباشرة إلى منشأة ماسونايت الدولية في أسواق توجد فيها الشركة، أو إلى مصنّع محلي في أسواق يجب على ماسونايت الدولية دخولها. ولأن تصنيع الأبواب المقولبة أقل تكلفة من أي أنواع أخرى من الأبواب، يمكن بيعها بسعر منخفض.

في 2004، استحوذت ماسونايت الدولية على كل عمل أبواب ستانلي وركس Stanley Works مقابل 160 مليون دولار. كانت نقطة قوة ماسونايت الدولية الرئيسة تأتي دائماً من إنتاج الأبواب الداخلية، ولا تزال كذلك. لكن ستانلي وركس تنتج أبواباً خارجية من الفولاذ والفيبرغلاس، وقد سمح الاستحواذ عليها لماسونايت الدولية بتوسيع عروضها في مجال الأبواب الخارجية. ساعدت الصفقة ماسونايت الدولية

أيضاً على الانتقال إلى «بوابات الدخول» -أبواب مثبّتة بإطاراتها. يتطلب التنافس في تلك المنتجات تقانة ورأسمال قد لا تتوافران لمنافسين أهليين في أسواق محلية. أنشأ ذلك فرصة لماسونايت الدولية لتعزيز أفضليتها بنقل القدرة على تصنيع تلك الأبواب إلى منشآتها في كل أرجاء الكرة الأرضية.

بمرور الأعوام، كانت ماسونايت الدولية قد أصبحت ماهرة في إنجاز صفقات الاستحواذ التي تعزز إستراتيجيتها وتحقق أفضليتها التنافسية. قبل أن تستحوذ على شركة، تقوم ماسونايت الدولية بتطوير علاقة عمل وثيقة مع الجهة المحتملة -بشراء حصة أسهم منها أو إنشاء تحالف من نوع ما معها. سمح ذلك لماسونايت الدولية بأن تعرف تماماً ما تشتريه، وأن تسرّع الاندماج بعد إنجاز الصفقة.

عندما تقوم ماسونايت الدولية بعملية استحواذ، تتولى مباشرة مسؤولية نشاطات البيع والتسويق في عضو أسرتها الجديد. كانت الشركة قد اكتسبت سمعة طيبة لمهارتها في التسويق المباشر للمستهلكين لزيادة الطلب على أبوابها في سلاسل التجزئة الكبيرة، إضافة إلى تجار الأخشاب جملةً وتجزئةً، وبناء مراكز توزيع. إضافة إلى ذلك، تدمج ماسونايت الدولية الشركة الجديدة في شبكتها الحاسوبية، تبني أنظمتها للمراقبة المالية، وتجعل عمليات الشراء فيها مركزية، وتطوّر تقنيات الإنتاج، وتدمج مصانع الشركة الجديدة في شبكة تصنيعها الإقليمية.

نجحت ماسونايت الدولية في تثبيت دعائم الصناعة عبر نشاطها الاستحواذي. لا يزال هناك حتى الآن عدد من المصنّعين المحليين الصغار

للمنتجات الخشبية، ولا تزال هناك شركات منتجات بناء متنوعة كبيرة يجب على ماسونايت الدولية أن تنافسها. لكن ماسونايت الدولية ليس لديها سوى منافس عالمي واحد - جيلد-وين JELD-WEN، وهي شركة يمتلكها شخص واحد وتتخذ من أوريغون مقراً لها.

كان تثبيت الدعائم عن طريق الاستحواذ أمراً جيداً لماسونايت الدولية، التي كانت قد شهدت ازدياد أرباحها، ونمو مبيعاتها بسرعة، واتساع حصتها في الأسواق في العقد المنصرم.

كيف تحقق الفوز عن طريق الاندماج والاستحواذ

يستفيد لاعبو التسويق الجيدون من التركيز، والسرعة، والقوة في كل مراحل الاندماج والاستحواذ. إنهم الأفضل في تحديد الأصول أو القدرات المطلوبة لتحقيق أفضلية تنافسية وتقرير ما إذا كان من الأفضل تطويرها داخلياً أو الحصول عليها من مصدر خارجي. يتفوقون في تحديد وتقويم الأهداف، وحساب أعلى سعر ينبغي دفعه، والتفاوض في اتفاقيات بسرعة وانضباط (والانسحاب إذا كان السعر كبيراً جداً)، ثم دمج الشركات المستحوذ عليها بسرعة وكفاءة لتحقيق أهداف إستراتيجية. يعرفون ما يريدونه ثم يحصلون عليه بسعر يتناسب مع القيمة التي كانوا قد حدّدوها في إستراتيجية الاستحواذ.

الدروس التي يستفيد منها عدّة لاعبين يستعملون الاندماج والاستحواذ لتنفيذ إستراتيجيات تسويقهم بسيطة المفهوم لكن صعبة التنفيذ:

- **استحوذ فقط إذا كانت الفرصة تتناسب مع الإستراتيجية.** ينبغي السعي إلى تحقيق عمليات الدمج والاستحواذ فقط إذا كانت تساعدك في الحصول على أو تقوية أفضلية تنافسية. لا ينبغي عدّها لعبة، أو السعي إلى تحقيقها كطريقة للقاء أشخاص جدد مثيرين للاهتمام، والقيام بزيارات إلى مصانع، والتباهي بذلك.

- **لا تجعل شيئاً يغريك للخروج عن الطريق الذي رسمته لنفسك.** عندما يستند نموذج العمل إلى عمليات استحواذ، وعندما يستمر العمل عبر سلسلة من عمليات الاستحواذ خاصة، احذر من الانحراف عن الخط الذي حدّدته. بعد الاستحواذ والاندماج في عدّة شركات بنجاح، كانت نيويل واثقة بأنها تستطيع التصدي لتحدٍ أكبر. لكن روبرميد لم تكن تلبي المعايير التي كانت قد جعلت عمليات الاستحواذ التي قامت بها نيويل قبل ذلك ناجحة جداً. حتى عملية «التحول إلى جزء من نيويل» لم تُجد نفعاً.

- **إذا كنت ستغير معايير الاستحواذ، قد تحتاج إلى تغيير إجراءات الاستحواذ أيضاً.** ربما كان بمقدور نيويل، مثلاً، التفكير في توظيف مديرين ماهرين بدمج الشركات. ربما كان هؤلاء قد عملوا على هيكلة عملية الاستحواذ بطريقة تجعل الشركة الجديدة بعيدة قليلاً عن نشاط نيويل الناجح. ربما كانوا قد عملوا على هيكلة الاتفاق بطريقة مختلفة. أو ربما كانوا قد نفضوا أيديهم من روبرميد عندما أدركوا مدى صعوبة دمج الشركة في نظامهم.

- **بناء قدرات اندماج واستحواذ داخلية.** كان العديد من الرؤساء التنفيذيين قد عاشوا ليأسفوا على الخضوع لمطالب مصرفيي الاستثمار. ينبغي أن تطور الشركات التي تنوي القيام بعملية استحواذ كبيرة، أو سلسلة من عمليات الاستحواذ أو الاندماج، قدراتها الخاصة للقيام بذلك، وتأليف فريق يمكن أن يبتكر أفكاراً مناسبة لإنجاز الأمر، واستكشاف وتحليل تلك العمليات، والقيام بما يجب عليها فعله، والتفاوض في إنجاز الصفقات.

- **الحصول على نصيحة أو مساعدة خارجية.** حتى إذا توافرت قدرات اندماج واستحواذ داخلية، يمكن للشركات التي تنوي القيام بعملية استحواذ الاستفادة دائماً من مساعدة خبراء خارجيين في صناعات أو نشاطات تجارية معينة، أو من نصائح مستشار لا يستفيد مباشرة من الاستحواذ. ينبغي الاستعانة بمثل هؤلاء المستشارين الخارجيين لزيادة معرفة ومهارة المستحوذ، وتقديم فكرة شاملة عن عملية الاستحواذ خالية من افتراضات الصناعة التقليدية وغير مقيدة بسياسات داخلية. الأهم أنه ينبغي أن يكون بمقدور المستشار الخارجي المساعدة في تحديد مصادر الأفضلية التنافسية التي ستحققها عملية الاندماج أو الاستحواذ وأفضل طريق لتحقيق تلك الأفضلية. كم عدد الرؤساء التنفيذيين الذين يقومون بإجراء عمليات جراحية لأدمغتهم، أو ينجزون صفقات عقاراتهم، أو يتولون طلاقهم دون الاستعانة بمستشارين خارجيين؟

- **انتهج مقاربة صارمة للتقويم.** عند تقويم قيمة عملية استحواذ مقترحة، من الضروري تحليل كيف سيؤثر الشراء في قيمة شركتك، إضافة إلى قيمة الشركة في السوق المفتوحة. مثلاً، هل ستأخذ عملية الاستحواذ موارد من مبادراتك الأخرى؟ إذا خسرت الاستحواذ لمصلحة منافس آخر، كيف يمكن أن يقوّي ذلك الخصم؟ أو، هل يمكن «خسارةُ» الاستحواذِ بطريقة تضرُّ خصمَك؟ كيف ينظر عملاؤك وموردوك إلى عملية الاستحواذ؟ كيف ستغير صناعتك؟ كيف، بالضبط، ستفيد عملية الاستحواذ شركتك؟ كيف يمكن أن تسبب مشكلة؟ كيف سيتم إنجاز الدمج، ومن قبل مَنْ، وكم سيكلف ذلك؟

- **استثمر في القدرات التي تحصل عليها بعد الدمج لتعزيز قوتك بدمج شركات أخرى تستحوذ عليها بنجاح.** لا تنجح معظم عمليات الاندماج والاستحواذ كما كان القائمون عليها يأملون. يتبين أن بعضها كوارث كبيرة. يستغرق بعضها، مثل استحواذ نيويل على روبرميد، وقتاً أطول وتكلفة أعلى مما كان متوقعاً. كان العديد من تلك العمليات سيلقى نجاحاً أكبر لو أن إدارة عملية الدمج تمت بطريقة أفضل. يظن الكثير من المديرين أنه عندما يتم إنجاز الاتفاق ووضع خطة الدمج، تنتهي عملية الاستحواذ. لكن الدمج قد يكون الجزء الأكثر صعوبة، وهو الجزء الذي انهارت فيه العديد من الاتفاقيات.

الفصل التاسع

تغييرات في مضمار اللعب

الإستراتيجيات التي كنا قد استعرضناها في هذا الكتاب تقليدية، لكن «التقليدي» لا ينبغي أن يعني أنه «ساكن». لعبة التسويق ديناميكية وتتطور باستمرار. تظهر عقبات جديدة أمام تحقيق أفضلية تنافسية، وتبرز حواجز جديدة أمام بناء أفضلية حاسمة. هناك قضايا مهمة ومعقدة جداً (مثل ازدياد قوة الصين) تصبح مزمنة، ولا يمكن إزالتها كلها من برنامج الإدارة.

في هذا الفصل، نستعرض عدّة قضايا ستؤثر في الطريقة التي ينبغي أن يُلعب بها التسويق في المستقبل، والتي تغير القواعد لدى اللاعبين الذين يرغبون في تحقيق الفوز؛ في المضمار العالمي خاصة.

لعب بطاقة الصين

ستكون الصين أكبر قضية وأكثرها إثارة للنزاع في العقد المقبل فيما يخص لاعبي التسويق الجيدين، حتى إذا لم تكن شركاتهم عالمية بنفسها. ستكون الصين المكان الذي يخرج منه منافسون مشاكسون، وقضية شائكة لكل الشركات كما كانت اليابان في الثمانينيات.

لكن الصين اليوم تختلف عما كانت عليه اليابان آنذاك، وتمتلك قدرات لتصبح قوة أكثر تحدياً ونفوذاً في التجارة العالمية؛ كسوق ومصدر لمنافسي المستقبل، حجمها أكبر كثيراً من اليابان، وقد ظهرت على المسرح بسرعة أكبر. بالرغم من أن الممارسات الحكومية والتجارية في الصين تمثل عقبات أمام توسع الشركات الغربية هناك، كما كانت الحال في اليابان، إلا أنه بمقدور الشركات الغربية إنشاء مواقع لها في الصين بسهولة أكبر مما كان ممكناً في اليابان في الأعوام التي أعقبت الحرب مباشرة. لقد حان الوقت ليدرك رجال الأعمال أن عليهم لعب بطاقة الصين أو توقع أن تكون ضدّهم. إليك كيف سيفعل لاعبو التسويق الجيدون ذلك:

تخفيض التكاليف. الخطوة الأولى هي تخفيض تكاليفك بسرعة أكبر من منافسيك، واستعمال الأموال الناجمة عن ذلك لإفساد إستراتيجياتهم. تكاليف الإنتاج وتطوير الجودة في المصانع الصينية أقل دائماً بنحو 30 - 40% من معامل الولايات المتحدة أو أوربة. هذه الاختلافات هي التي تمثّل الفارق الأساسي في المنافسة ـ السباق لتحقيق أدنى تكلفة دون تغيير الإستراتيجية. كانت أفضلية التكاليف الصينية تلك قد جذبت، وستستمر في جذب، مصنّعي المنتجات التي تتطلب عمالة كبيرة، وإمكانيات نمو كبيرة، وعوامل جذب إلى السوق الداخلية الصينية، وعمليات تصنيع قياسية، وخدمات لوجستية بسيطة نسبياً.

ليس هناك شك أن الذهاب إلى الصين يمكن أن يخفض التكاليف، لكن الاستفادة من الأموال التي تنجم عن مثل ذلك التخفيض يعتمد

كلياً على ما يفعله منافسوك. اذهب قبل منافسيك وسيشهد عملك تحسناً ملحوظاً حتى يلحق بك خصومك. إذا وصلوا في الوقت نفسه معك، سينجو القليل من أموال التوفير من حرب الأسعار التي لا بد من أنها ستندلع وتؤثر في العمل برمّته.

أفضل خطة هي الذهاب إلى الصين مبكراً واستعمال الأموال التي كنت قد ادّخرتها لتمويل إستراتيجيات جديدة ستساعدك على تحقيق أفضلية تنافسية. هذا ما فعلته إيمرسون Emerson للإلكترونيات في أواخر التسعينيات وأول الألفية الجديدة، لمهاجمة بلاك آند ديكر Black & Decker في مجال المعدّات الكهربائية. قبل عقد من ذلك، كانت بلاك آند ديكر قد بنت علامة تجارية للمعدات الكهربائية لم تكن معروفة على نطاق واسع وتدعى ديوالت DeWALT، وأنتجت أصنافاً كاملة منها، وبنت علاقات تجارية قوية مع كل من المقاولين والمستهلكين. لكن بلاك آند ديكر استمرت بإنتاج ديوالت في الولايات المتحدة. قررت إيمرسون للإلكترونيات مهاجمة ديوالت بعلامتها التجارية ريدجيد Ridgid، لكنها كانت ستنتجها في الصين. كانت ريدجيد قد نمت من الصفر إلى موقع ريادي في سوق المعدّات الكهربائية في الولايات المتحدة. كانت بلاك آند ديكر قد أعلنت عن إعادة هيكلة الشركة، وتخطط لنقل المزيد من عمليات تصنيع ديوالت إلى منشآت غير أمريكية.

الفوز بالسوق الصينية المحلية. البطاقة الصينية الثانية التي ينبغي اللعب بها هي الفوز بالسوق الصينية المحلية. تسارع الشركات الغربية إلى الصين لنقل الإنتاج من مصانعها وموردّيها ذوي التكلفة

العالية في الوطن. يحاول الكثير منها الحصول على ترتيبات منصفة من الشركات الجديدة التي يحصلون منها على موادهم الأولية، لكن قلة تدرك أنها تنثر بذور نمو هؤلاء المورّدين الذين سيصبحون على الأرجح منافسيهم في المستقبل. تظن الشركات الغربية أنها عندما تنتج كل سلعها في الصين فإنها تحافظ على علاقاتها مع العملاء، وأنها تبقى مالكة العلامات التجارية. ليس بالضرورة.

خذ أجهزة تلفاز الشاشات المسطّحة. كانت الشاشات المسطّحة قد اخترقت السوق بسرعة لم يتسنّ معها للخبراء وقت للتعليق على الأمر. فسحت العلامات التجارية التقليدية مثل فيليبس Philips وسوني Sony المجال للعلامات التجارية الصينية والعلامات الغربية الناشئة، مثل ديل Dell وغيتوي Gateway، التي يقدمها منتجون صينيون.

عندما ينجلي الغبار، ستكون الريادة لتلك الشركات التي لا تُعد مورّداً أساسياً للعلامات التجارية الغربية فقط إنما لعلامات تجارية رائدة في السوق الصينية نفسها. ستجد شركات العلامات التجارية الغربية التي تعمل في الصين فقط أن تكلفتها عالية لأنها تشتري من منافسيها. ربما يجد الغربيون أيضاً أنه ليس بمقدورهم المساس بمصادر الأرباح الرئيسة التي كان منافسوهم الصينيون قد عملوا على تأمينها في السوق المحلية.

استعمال سلسلة الإمداد بحكمة. البطاقة الصينية الثالثة التي ينبغي اللعب بها هي أعظم عائق تجاري على الإطلاق-الوقت. الصين بعيدة جداً عن الولايات المتحدة. عندما تعتمد شركات أمريكية على مورّدين صينيين،

فإنها تمد سلسلة إمدادها أطول مسافة في العالم. تصبح كل مظاهر إدارة سلسلة الإمداد، التي يصعب ضبطها أصلاً، أكثر صعوبة. سلسلة الإمداد الممتدة على نطاق واسع حسّاسة جداً لتغييرات صغيرة في الطلب التي ينجم عنها انحرافات كبيرة على امتدادها. يجعل الامتداد تحديدَ ومعالجة مشكلات الجودة عندما تظهر أمراً صعباً أيضاً.

استعمل الخدعة عندما لا يكون لديك بطاقة صينية تلعب بها. بعض أنواع المنتجات لا تتناسب أو لا يمكن إنتاجها ضمن سلسلة إمداد واسعة، منها تلك التي تعتمد على ابتكار يدفعه العملاء قدماً وتلك التي يتمتع عملاؤها بحساسية عالية لجودة ومصدر المنتج (حقيقية أو خيالية). إذا كنت قد طوّرت أفضلية تنافسية لمثل تلك المنتجات في سوق الولايات المتحدة، وتظن أن عملك لن يستفيد من لعب البطاقة الصينية، ربما تستطيع تقوية أفضليتك بالتأثير في منافسيك لتصنيع منتجاتهم في الصين. إحدى طرق تحقيق ذلك هي القيام بخدعة ذكية. أعلن عن نيتك نقل عمليات تصنيعك إلى الصين وأقم بعض النشاطات التي تجعل منافسيك يصدّقون ذلك، مثل البدء بتجربة صغيرة هناك أو تكليف مؤسسة بالبحث عن موقع لبناء منشأة عليه. ثم خذ وقتك، وافعل ما يكفي لإقناع منافسيك أنك جاد (لكن ليس بما يؤدي إلى إنهاء أي شيء أو تبذير أي موارد)، وراقب منافسيك يندفعون إلى الصين وأفسد أعمالهم.

بغض النظر عن البطاقة الصينية التي تقرر اللعب بها، تذكر أن المكان الآتي يعرفه الجميع. إنه يدعى الهند.

عالقٌ في الوسط

أثناء العقد الماضي، كان التحول من اقتصاد يقوده التصنيع إلى اقتصاد يحركه الاستهلاك في الولايات المتحدة قد أصبح فعلاً قضية مهمة للشركات في كل صناعة وقطاع تجاري. لم تدرك العديد من الشركات ذلك، بأي حال، أو كان يتولاها مديرون يرفضون الاعتراف بالأمر.

نتيجة التغيير في ديمغرافية وسلوك المستهلك، إضافة إلى التغييرات التي طرأت على تجارة التجزئة، كان سوق السلع الاستهلاكية قد شهد الكثير من الاستقطاب. في أعلى قمة الجبل، استمرت بعض العلامات التجارية الفاخرة، مثل غوتشي Gucci ورولز-رويس Rolls-Royce في النجاح في بيع سلع غالية الثمن بهامش ربح كبير وكميات صغيرة جداً. لكن لم يكن هناك الكثير من المستهلكين الذين يستطيعون شراء تلك السلع، ولهذا لم تكن العلامات التجارية تنمو كما ينبغي أو تجمع ما يكفي من موارد لتتغير بسرعة كبيرة. في قاع الوادي، تنافست مجموعة واسعة من العلامات التجارية الخاصة بالبضائع والمواد الاستهلاكية -منها الأدوات المنزلية والمكتبية، والطعام، والإلكترونيات المنزلية، والدمى، والأجهزة الحاسوبية- مع بعضها في السعر وفروق ثانوية في الإنتاج. ربما حققت تلك العلامات، منها الخاص أو العام، بعض النمو، لكن كان عليها القتال بشراسة للحفاظ على الأرباح أو زيادتها.

القطاع الأسرع نمواً في السوق هو السلع الأساسية التي لا تزال متوافرة لمستهلكي الطبقة الوسطى. تلك سلع وخدمات، قيمتها أعلى

من 20 إلى 200% في متوسط العروض، تقدم ما يكفي من الميزات التقنية والأداء المتطور، إلى جانب ارتباط العملاء العاطفي بها، ويكون المستهلكون مستعدين لدفع أموال إضافية للحصول عليها. تتضمن تلك العلامات التجارية المترفة سلعاً صغيرة منخفضة الثمن مثل آفيدا Aveda للعناية الشخصية، وفودكا غري غوز Grey Goose وبلفدير Belvedere، وبُنّ ستاربكس Starbucks. تتضمن أيضاً موادّ أسعارها أعلى مثل مواقد فايكنغ Viking أو مجموعة نوادي كولاوي Callaway للغولف. وتمضي القائمة قدماً على سلم ارتفاع الأسعار لتضم موادّ غالية جداً مثل تكلفة القيام برحلة بحرية فخمة أو الحصول على مرسيدس من فئة سي.

ثم هناك منطقة الوسط، حيث لا يرغب أي مستهلك أو مصنّع في أن يكون فيها، وهي تضم مئات الشركات والعلامات التجارية، ومنها ك-مارت Kmart، جوردان مارش Jordan Marsh، تويز «آر» أس Toys «R» Us، ميلر Miller، بونتياك Pontiac، هيلثتكس Healthtex، هيرشيز Hersheys، كينمور Kenmore، سميرنوف Smirnoff، ليفيز Levis، غيتواي Gateway، ريبوك Reebock، سوانسون Swanson.

تعرف أنك تلعب بطريقة سيئة ومعرض لخطر أن تعلق في الوسط إذا كان:

- **منتجك غير متمايز عن منتجات منافسيك، لكنه يُباع بسعر أعلى من منتجات مشابهة متوافرة على نطاق واسع.** لماذا تشتري زوجاً من سراويل هاغر Hagger بمبلغ 65 دولار من

متجر ملابس في حين يمكنك شراء زوج جيد من سراويل غاب Gap بسعر 39 دولار؟

- **منتجك يُباع بثمن غالٍ بناءً على اسمه التجاري دون أي قيمة، أو ميزات، أو حالة ذهنية معينة.** غوديفا Godiva تقترب على نحو خطر من ذلك الوضع. تراجعت مبيعات بوكستر Poxster من بورشه Borsche أثناء عامين من الإنتاج، ربما لأن المستهلكين يستطيعون الحصول على أداء ومتعة مشابهة بسعر أقل من هوندا إس 2000 وسيارات أخرى، ولا يفكرون في أن اسم بورشه يستحق تلك الأموال الإضافية.

- **منتجك دون الوسط بالجودة، أو التصميم، أو الأداء.** فقط إذا لم يكن هناك أي بديل آخر، سيقع اختيار المستهلك على منتج سيء التصنيع، أو فيه عيوب، أو يبدو بشعاً، أو أداؤه هزيل. عادة تلك المنتجات هي التي يُضطَر الناس إل اقتنائها لكنهم لا يرغبون في أن يراهم أحد أثناء استخدامهم لها - مثل المكنسة الكهربائية.

- **منتجك لا يمتلك تاريخاً.** لا يرغب مستهلكو السلع الفاخرة في شرائها من شركات ضخمة، غير معروفة. إنهم يرغبون في معرفة الأشخاص الذين يقفون خلف المنتج وفهم سياق عملية الإنتاج. لثلاجة سب-زيرو Sub-Zero قصة أكثر إثارة للاهتمام من أمانا Amana. يوجد خلف ديل Dell، التي أصبح منتجها سلعة، قصة معروفة (بطولة مايكل ديل، رجل الأعمال الفتى)،

مقارنة بإتش-بي HP (التي كانت شركة رائعة، وتذوي الآن بسبب اندماج أخرق) أو غيتوي Gateway (شيء يخص الأبقار!).

يود لاعبو التسويق السيِّئون أن يظنوا أن بمقدورهم العمل خارج قواعد السوق الجديدة. سيعتمدون على إحدى تكتيكات التسويق السيء أو أكثر لتحاشي الانهيار الذي ينتظرهم حتماً إذا لم يهتموا بالقضايا الرئيسة الآتية:

- **الاعتماد على ولاء العميل.** فيمواجهة تحدٍ تنافسي قوي، يأمل هؤلاء أن يلتزم عملاؤهم التقليديون الشراء منهم، كُرْمَى للأيام الخوالي. بعضهم سيلتزم، لكن ليس إلى الأبد. لينكولن Lincoln مثال تقليدي على ذلك.

- **جذب عملاء بحملات إعلانية مكثّفة وتسويق ذكي.** يحب المستهلكون الإعلان الجيد، وقد يدفعهم إلى تجربة المنتج الجديد أو التزام منتج قديم يفضلونه مدة أطول مما كان ممكناً بخلاف ذلك. لكن الاعتماد على الإعلان لسحبك من منطقة الوسط هي طريقة لعب سيئة. كانت ميلر هاي لايف Miller High Life قد حاولت ذلك، لكن الأمر لم يُجد نفعاً.

- **التقليد الأعمى.** تحاول العديد من الشركات التي تجد نفسها عالقة في الوسط تقليد شركة رائدة في السوق، لكنها تفشل في فهم تجربة العميل. ربما كانت دنكن دونتس Dunkin Donuts قد وقعت في هذه المصيدة في محاولتها تقليد أسلوب

عمل ستاربكس Starbucks القائم على تقديم القهوة السريعة التحضير بعرضها الكابوتشينو بالطريقة نفسها.

- **تجاهلْ أو اشرحْ ظاهرة غير مألوفة.** لماذا يشتري بعض الناس خضاراً لعشائهم كل ليلة من المحل المجاور الصغير الذي لا تزال فيه السلع طازجة لكن الخيارات أقل والأسعار أعلى؟ هل يمكن أن يكون السبب استعدادهم لدفع سعر أعلى لأنهم يرغبون في أن يقرروا ما سيأكلونه في اللحظة الأخيرة؟ ولأنهم مشغولون جداً ويشعرون بالإجهاد عندما يذهبون إلى متجر رئيس كبير في نهاية النهار؟

يتعلم لاعبو التسويق الجيدون الذين يعلقون في الوسط، بالمقارنة، كل ما يستطيعونه بشأن العميل، يقررون إن كانوا سيتحركون صعوداً أو هبوطاً في السوق، ويواجهون حقيقة أن العملاء لم يعودوا أوفياء لعلامات تجارية لا تستحق ذلك، والأهم أنهم سيتحركون نحو العلامة التي تستحق الاهتمام فور ظهورها.

سيفعل لاعبو التسويق الجيدون كل ما يتطلبه الأمر للخروج من منطقة الوسط.

التعامل مع أصول متعثرة

إحدى التأثيرات الجانبية السيئة لتحقيق أفضلية تنافسية وبناء دورة فاعلة تؤدي إلى أفضلية حاسمة هي تعثّر الأصول. يحدث هذا عندما تصبح إحدى الأصول التي كانت تسهم سابقاً في تحقيق أفضلية تنافسية غيرَ ذات جدوى، أو أسوأ من ذلك، عقبة في المنافسة.

دخلت كلمة «تعثّر» المعجم التجاري في وقت تحرير عمل الطاقة الكهربائية. في أغلب الأحيان، كانت التكاليف العالية لإدارة مصدر لتوليد الكهرباء -مثل مولّد صغير يعمل بالوقود- تتوارى بمعدل أسعار محفظة كبيرة من الأصول التي تستفيد من ذلك المولد. عند فتح المحفظة، يُكتشف أن تكاليف تشغيل منشأة توليد الكهرباء أعلى من الأسعار التي يتم وضعها لمنتجات تستفيد منها. ليس هناك عملاء مستعدون لدفع السعر الذي سيكون ضرورياً لتغطية التكاليف وجعل الأصول مربحة. لم يكن يتم استرداد الاستثمار الأصلي. تكون المنشأة قد تعثرت؛ وأرقامها في الميزانية العامة تنتظر التخفيض الذي سيأتي بكل تأكيد.

تعزز قوى مثل العولمة، وتغير التقانة، واهتمام الشركة بمصالحها حدّة المنافسة باستمرار وتجعل أنواعاً مختلفة من الأصول تتعثر، منها:

- **المادية.** تتضمن قائمة الأصول المتعثرة التي تنتظر تخفيض قيمتها متاجر التسوق القديمة، ومنشآت تصنيع منتجي السيارات والأدوات المنزلية الرئيسين، والمساحات غير المستعملة أو التي لا يتم الاستفادة منها كما ينبغي في متاجر التسوق، والخطوط الحديدية التي تعود إلى حيث انطلقت مجدداً.

- **الموظفون.** تمتلك العديد من الشركات أصولاً متعثرة في فِرَقها. يصكّ كثيرون أسنانهم بشأن الوظائف التي تحصل على أجور عالية في الولايات المتحدة وتنتقل إلى الهند. يعد الناس الذين يخرجون من سوق العمل نتيجة مثل تلك الخطوات أصولاً متعثرة.

وكذلك العمال والمتقاعدون في إنتاج السيارات والصناعات الثقيلة الذين يحصلون على أجور عالية ورعاية صحية ممتازة وميزات أخرى.

- **المورّدون**. عندما ينقل مصنّع الضواغطِ في أوهايو عمله إلى الصين، تصبح الشركة التي تقدم له ورق الشحن المقوّى متعثرة.
- **العملاء**. يجد عدد كبير من الشركات أنفسهم عالقين مع عملاء متعثرين، ويعزى السبب في معظم الأحيان إلى قاعدة العملاء الثابتة منذ وقت طويل. يمكن أن ينجم عن التغييرات في التقانات والأساليب وجودُ عملاء متعثرين. نتج عن الاعتماد المتزايد على المعالجة خارج المستشفى وتقانات أفضل عملت على تقصير مدة البقاء في المستشفى تعثر أصول رئيسة: أسرّة المستشفيات.

يحتشد لاعبو التسويق السيئون حول أصول متعثرة في محاولة لتأخير يوم الحساب الذي سيتم فيه تخفيض قيمة تلك الأصول. يسعون إلى الحصول على مساعدة حكومية. يحاولون دفع المشكلة نحو العامة، كما تحاول صناعة السيارات أن تفعل بتكاليف الرعاية الصحية. كلما كان التأخير أطول، كان الألم أكبر على المدى الطويل.

يبذل المنافسون الناجحون جهدهم للتخلص من أصولهم المتعثرة أو إعادة هيكلتها عندما يكون ذلك ممكناً. إذا كان يتمتع بالحيوية ومستعداً للمهمة، يمكن لتاجر تجزئة مثقل بأعباء غير تنافسية أن يتخلص من المشكلة في خمسة أعوام. يمكن لمصنّع سيارات أن يتخلص

من شبكة وكلاء مترهلة في عشرة أعوام إذا قام بإدخال معايير جديدة كلما تولت إدارة جديدة مسؤولياتها.

ويلبور روس، من مجموعة الفولاذ الدولية، لاعب تسويق جيد يتولى العناية بشركات الفولاذ العليلة. يغلق أصولها غير المنتجة، ويلغي عقود العمل التي تكون تكاليفها عالية. ينقل أعباء مسؤولية الأجور إلى وكالة حكومية كان قد تم إنشاؤها لضمان ألا يفقد أعضاء النقابات المتقاعدين معاشاتهم. يعرض وظائف جديدة، بأجور أقل، على عمال كان قد قام بتسريحهم.

ويلبور روس رجل ناجح، وقد حيّته وسائل الإعلام، لكنه لا يستسيغ العمل الذي يملأ حياته. هل ينبغي له ذلك؟ إنه يقوم بالعمل القذر الذي لم يكن لدى مديري فولاذ سابقين الشجاعة للقيام به. لو أنهم واجهوا المشكلات بوقت أبكر، ربما كانت التغييرات أقل حدّة ولم تكن مؤذية إلى ذلك الحد. أخبر روس بزنس ويك: «قبول الخطأ، والإقرار بالهزيمة، وإعادة الهيكلة، وتسريح العمال ليست قيماً أمريكية».

عندما يتعرض مورّدون لخطر التعثر، يمكنهم الانتقال إلى الصين عندما يفعل عملاؤهم ذلك، أو، الأفضل من ذلك، قبل انتقال عملائهم. هذا ما يفعله سمورفت-ستون كونتينر Smurfit-Stone Container، مصنّع صناديق الورق المقوّى.

كانت كاديلاك تتعامل مع تعثر العملاء. منذ بداية السبعينيات، واجهت كل من كاديلاك ولينكولن مشكلات تضاءل قاعدة العملاء.

فصلت فورد لينكولن عن الشركة الأم، ونقلت مقرها إلى كاليفورنيا، ومنحت مديري لينكولن تفويضاً جديداً: جذب عملاء أصغر سناً بعرض مركبات مترفة تنافس المستوردات الأوربية الفخمة. عندما عانت الشركة من خسائر كبيرة في بداية الألفية الجديدة، تراجعت فورد عن خطوتها الجريئة التي أقدمت عليها في الماضي وأعادت لينكولن إلى ديترويت ودفنت العلامة التجارية داخل تنظيمها في أمريكا الشمالية.

بالمقارنة، لم تقم جنرال موتورز بإجراء أي تغييرات بنيوية. استثمرت بشجاعة في تصميم منتجات جديدة وتحقيق جودة أعلى في محاولة لجذب عملاء جدد وإحياء قاعدة عملاء كاديلاك. كانت طرازات كاديلاك الجديدة قد حظيت بالكثير من الاهتمام الإعلامي، وبيع منها أعداد كافية شجعت الشركة على القيام بمحاولة لتسويق مركباتها في أوربة.

جنرال موتورز تعتني جيداً بأصولها المتعثرة.

كينونة «ول-مارت»

بورغ شخصية في المسلسل التلفازي رحلة النجوم: الجيل الآتي Star Trek: The Next Generation، وهو كائن غريب نصفه بشر ونصفه آلة. تربط شبكة معروفة باسم «الجماعة» هذه الكائنات بعضها ببعض. يهاجم بورغ عادة حضارات غريبة ويُخضعها للجماعة قائلاً: «المقاومة غير ذات جدوى. سيتم استيعابكم». لا يمكن إيقاف بورغ.

ول-مارت هي بورغ الأعمال اليوم، وأكبر تاجر تجزئة على وجه الأرض. يبلغ حجمها ثلاثة أضعاف، بمقياس المبيعات، وتاجر التجزئة الذي يليها كاريفور Carrefour. (تمتلك كاريفور متاجر أكثر). ول-مارت أكبر، أو بين أكبر ثلاثة، باعت العديد من فئات السلع، وتتضمن المواد الغذائية، والملابس، والدمى، ومنتجات العناية الشخصية، والأدوات الإلكترونية المنزلية، والمجلات، وأشياء أخرى. تستمر ول-مارت في إدخال أصناف جديدة مع نتائج كارثية على المنافسين التقليديين. موقعها من حيث التكلفة قوي جداً حتى إن محاولات منافسيها محاكاتَها في «كل يوم أسعار منخفضة» قد باءت بالفشل. كما لاحظ أحد زملائنا: «لم يعرف العالم أبداً شركة تمتلك مثل ذلك الطموح، والقدرة، والعزم».

تمثل ول-مارت معضلة لمورّديها. إنها العميل الذي يحقق أعلى الأرباح للعديد من المورّدين على أساس كلي وغالباً على أساس نسبي. تساعد الجميع على تخفيض تكاليف سلسلة الإمداد. بالرغم من أنها تحتفظ بالكثير من المدخرات، إلا أنها تشترك في بعضها مع مورّديها. لهذا يرغب الموردون كثيراً في الحفاظ على عملهم مع ول-مارت.

بأي حال، لدى ول-مارت برنامج آخر ليس مفيداً جداً لمورّديها. تقوم عادة بتكديس منتجاتك لجذب عملاء إلى متاجرها، لكنها ترغب حقاً في أن يشتري المستهلكون المنتجات التي تحمل علامة ول-مارت التجارية عندما يصلون إلى هناك، لأنها تحقق أرباحاً أعلى لتاجر التجزئة. ما العلامة التجارية الأسرع نمواً؟ فيديد غلوري Faded

Glory من ول-مارت -10 دولارات لسروال من الجينز، يأتي بعضها من المكسيك، البلد نفسه الذي يقدّم جينز رانغلر Wrangler ويُباع بسعر 14 دولاراً.

تهديد كبير آخر من ول-مارت، كما كانت روبرميد قد تعلمت بمرارة أنها عندما تمثّل نسبة كبيرة من عملك، فإنها قد تلحق بك أضراراً بالغة إذا تخلت عن منتجاتك. (تسيطر على 25% من سوق التجزئة المحلي). لهذا، ولتفادي وضع رقبتك في يد ول-مارت، توثّق من توزيع منتجاتك ببيعها عبر قنوات أخرى وفي أسواق عالمية.

لكن هناك شقوق في درع العملاق.

يُضطر العملاء إلى القبول بالوضع القائم عندما يتسوقون في ول-مارت. يقطعون عادة مسافة طويلة للوصول إلى المتجر، وعليهم رَكْنُ سياراتهم في مَرْأب كبير مزدحم. يجب عليهم التجول في مساحات كبيرة عبر أروقة مصممة لدفعهم بعيداً داخل المتجر. المساعدة في مجال المبيعات نادرة ولا تتحلى دائماً بالمعرفة المطلوبة. الأسعار منخفضة جداً، لكن التجربة دون الوسط في أفضل حالاتها وغير سارة في أسوئها. يرفض بعض العملاء (برغم أن عددهم قد يكون أقل مما تنقله إليك وسائل الإعلام) التسوق في ول-مارت لأنهم لا يستمتعون بالتجربة. يرفض آخرون التسوق هناك لأنهم يعارضون تأثير ول-مارت على المجتمع أو لا يحبون أساليبها في العمل.

لا يحب بعض المورّدين ول-مارت أيضاً، ولا يبيعون لها. يظنون أن ول-مارت تخنق الابتكار. أخبر جيمس إيه. وير، الرئيس التنفيذي

لسمبليستي Simplicity للتصنيع، بزنس ويك: «تدفع ول-مارت فعلاً باتجاه تخفيض كلفة المنتج». تنتج سمبلستي آلات لجز العشب، وقد اتخذت قراراً بوقف البيع لول-مارت. «عندما تُدفع باتجاه تخفيض كلفة منتج، لا يمكنك تقديم منتج عالي الجودة كما نفعل».

يبقى البيع لول-مارت خياراً يجب عليك اتخاذه. الجزرة هي حجم مبيعات كبير. العصا هي الاضطرار إلى الامتثال لطريقة ول-مارت، بما في ذلك من التسعير الذي يُتوقع أن ينخفض دائماً. الأمل أن تحظى علامتك التجارية بأوسع انتشار ممكن وزيادة قاعدة عملائها. الخطر أن تفقد علامتك التجارية حيويتها بارتباطها بول-مارت وألا يكون لديك ما يكفي من الأموال لتجديد وتطوير المنتج.

تتضمن خيارات إستراتيجيتك الآتي:

- **عدم البيع لول-مارت على الإطلاق.** اقبل حقيقة أن مبيعاتك ستكون أقل لكن أرباحك ستكون على الأرجح أكبر، واقبل مجازفة أن يبيع منافسوك لول-مارت. إذا فعلوا ذلك، سيحققون حجم مبيعات أكبر منك، ويخفضون تكاليفهم، وقد يهاجمون مصادر أرباحك الرئيسة التي كنت قد أوجدتها في قنوات بديلة.
- **بِعْ بعض المنتجات أو العلامات التجارية لول-مارت، لكن حافظ على منتج منفصل تبيعه عبر قنوات أخرى.** سيكون هذا صعباً. إذا لاقت العلامة التجارية الخارجية نجاحاً، سترغب ول-مارت في الحصول عليها كذلك، وقد تدفعك إلى زيادة مبيعاتك الحالية معها لإقناعك بمنحها العلامة الجديدة أيضاً.

- **إنشاء نموذج ابتكار سريع للمنتج.** بع المنتجات الجديدة خارج ول-مارت أطول مدة وبأكبر كميات ممكنة، ثم بع عبر ول-مارت عندما تنتشر المنتجات. لكن ول-مارت سريعة. لن تبقى نافذة الفرصة مفتوحة لوقت طويل. سيرغبون على الأرجح في ضم المنتجات الجديدة إليهم قبل أن ترغب أنت في ذلك. إذا قاومت، قد يتوقفون عن التعامل معك، كما فعلوا مع مينستيز Mainstays، التي تم وضعها قبالة علامة إيفريدي Everyday من مارثا ستيوارت Martha Stewart في ك-مارت.

من الصعب التسويق بنجاح ليكون ضداً للاعب بارع مثل ول-مارت. بأي حال، إضافة إلى تغيير الوضع القائم لتجربة العميل، هناك احتمالان آخران:

- **الاستفادة من الظواهر غير المألوفة.** بالرغم من مخزون ول-مارت الهائل، إلا أنها تركز عملها على سلع معينة بأسعار منخفضة. لم تلق نجاحاً في تنافس هو ضدُ علامات تجارية مترفة جديدة من النوع الذي وصفناه سابقاً في هذا الفصل. تلقى مثل تلك السلع رواجاً لدى مجموعات من المستهلكين هي، بطبيعتها، متمايزة عن «الكتلة العامة» التي تعد قاعدة عملاء ول-مارت. الأهم من ذلك أن مثل تلك السلع الفاخرة تُباع، بأرباح عالية، على أساس تعلّق العملاء بها -في الشراء والاستخدام. لا تتناسب بيئة ول-مارت مع المنتجات الفاخرة الجديدة. لا تعزز تجربة التسوق مكانة المنتج، إنما تحط من شأنه في أغلب

الأحيان. إن إنشاء بيئة متاجر مغرية عبر التصميم والتخطيط، والإضاءة ووضع رفوف أفضل يتطلب أموالاً -مال تتردد ول-مارت في إنفاقه.

قد يكون تجار تجزئة الإنترنت مثل تسكو Tesco وغروسريغيتوي. كوم grocerygateway. com يستغلون الظاهرة نفسها -استعداد بعض العملاء لدفع أسعار أعلى للحصول على تجربة أفضل. يجد المستهلكون الذين يفهمون الإنترنت ويقدّرون وقتهم ويرغبون في الحصول على أسعار تنافسية، لكنهم لا يأبهون لأدنى الأسعار، أن التسوق إلكترونياً بديل مقبول تماماً عن التسوق في ول-مارت وسلاسل تجزئة كبيرة أخرى. في غروسريغيتوي. كوم، يمكن للمتسوقين الحصول على مواد غذائية بأسعار منافسة، وأجهزة من هوم ديبوت، وشراب وغيرها بنقرة على فأرة الحاسوب. يتم تجهيز السلع في مدة يُتفق عليها وإيصالها إلى المنزل. لا قيادة سيارة، أو تعب في رَكْنها. لا ازدحام، أو تجول في أروقة لا تنتهي. لا طرود تثقل كاهل صاحبها. لا ول-مارت.

- **رفع التكاليف.** صورة ول-مارت مهزوزة. لا يراها بعض الناس لاعب تسويق جيد، إنما طاغية. كانت ول-مارت قد تعرضت لانتقادات شديدة لإرغامها موظفيها على العمل ساعات إضافية دون أجر، وتقديمها لرعاية صحية هزيلة، وبخلها في المجال الإنساني. ربما يكتشف منافس ذكي طريقة لرفع تكاليف ول-مارت بالضغط على أداء الشركة في قضية معينة، والاستفادة من

ذلك في إرغام ول-مارت على رفع تكاليفها في تلك المنطقة. لكن توخَّ الحذر، تكاليف ول-مارت منخفضة جداً مقارنة بمنافسيها وسيكون صعباً رفعها إلى حدّ يجعل ول-مارت تشعر بالألم.

أخيراً، ربما لا يحقق نموذج عمل ول-مارت النمو الذي تريده أو تحتاج إليه. إحدى مصادر المتاعب التي يمكن أن تواجهها ول-مارت هي التوسع العالمي. لا تستطيع الشركة الحفاظ على معدل نموها المحلي أعواماً أطول؛ وعليها أن تكتشف كيف تنمو عالمياً، حيث كانت قد كافحت طوال أعوام. إذا تراجع معدل نمو ول-مارت، مع ارتفاع معدلات شركات أخرى، قد يتزعزع نموذجها الاقتصادي ويمكن مهاجمته بسهولة. ربما سينبثق نوع جديد من المنافسة ليتحدّى مفهوم سلاسل التجزئة الكبيرة؛ وقد تكون إحداها تجارة التجزئة الإلكترونية التي تقدم بفاعلية منتجات أكثر تنوعاً بكثير مما يستطيع تجار تجزئة المواد الأساسية تقديمه، وتطور تجربة التسوق على نحو كبير.

قد تتغير قوى السوق، أو تظهر قوى جديدة تهدد أفضلية سلسلة ول-مارت التنافسية. لا نعرف ما ستكون عليه، لكنها كانت تظهر دائماً، و-تعيق أي محاولات حكومية لـ«إصلاح» المشكلة- ستظهر مجدداً.

ما هي ماهية ول-مارت إذا لم يكن التجسيد الحالي للتاريخ هو إنجازات البشرية «التي لا مثيل لها»؟ قال روبرت ب. ريتش، وزير العمل السابق، لمجلة نيويورك تايمز: «ول-مارت هي الخيار المنطقي ومستقبل الاقتصاد في مجتمع قيمته الأسمى الحصول على أفضل

صفقة». تاريخ الحروب مليء، بأي حال، «بأسلحة أساسية» التي يبطل استعمالها مع تقادم الزمن؛ القوس والنشاب، والسفن الشراعية، وآي-سي-ب-إم ICBM.

لكن حتى إذا تم تهميش ول-مارت أو تعرضت للهزيمة في نهاية المطاف، من المرجح أن يظهر بورغ آخر ويمثّل تحدّياً جديداً، يبدو عصياً، لمنافسي العالم.



الفصل العاشر

ذهنية لاعب التسويق

إن ممارسة لعبة التسويق إلى أقصى حدودها يتطلب ذهنية تسويق حادة. في هذا الكتاب، لم نركز على قضايا مثل التدريب الشخصي، أو بناء المهارات، أو تطوير الذات. لكن، كما تدل قصصنا -وكما نعرف جيداً من تجربتنا وعملائنا- يتطلب التسويق أكثر من وضع إستراتيجية.

يمتلك لاعبو التسويق الجيدون عدداً من الخصائص المثيرة للإعجاب. يتمتعون بذكاء يمكّنهم من مواجهة الحقائق ورؤية الحقيقة. يتمتعون بإدراك عاطفي يعني أنهم يعرفون أنفسهم، وموظفيهم أيضاً. لا يشعرون بالرضا أبداً عن الوضع القائم، بغض النظر عما تبدو عليه الأمور، ولديهم الإرادة لإحداث تغيير. إنهم مثابرون، لكنهم ليسوا مستبدين. إنهم جادون فيما يخص عملهم، لكنهم يستمتعون أيضاً بممارسة اللعبة. لديهم شغف كبير للفوز يثير حنق الآخرين.

يحتاج لاعب التسويق الجيد إلى كل تلك الصفات، وأكثر، لتحقيق هدفه المهم جداً: الوصول إلى القضية الجوهرية ومعالجتها. المسألة الجوهرية هي مجموعة من القضايا الأساسية، الشاملة غالباً، التي تحد من نمو أو نجاح العمل. تكون تلك القضايا في أغلب الأحيان

صعبة جداً بطرق عديدة ولا يكون لدى أي شخص في الشركة الشجاعة للتصدي لها أو القدرة على حلها فعلاً.

إن الوصول إلى القضية الجوهرية ليس أمراً سهلاً، ويتطلب ما هو أكثر من مجرد تحديد قلب القضية. تكون شركة منتجات استهلاكية كبيرة، مثلاً، رابحة جداً في وقت ما، لكن في بضعة أعوام، تتحول من جني ملايين الأرباح إلى خسارة ملايين. تعد الشركة آنذاك مفلسة عملياً، وعالقة في عدّة دورات فاشلة تجعل تخفيض تكلفتها، والاستفادة على نحو أفضل من وقتها، وتطوير جودة منتجاتها صعباً عليها. يحصل المنافسون اليابانيون والألمان على حصتها في السوق.

فيما يخص الشركة، تضم القضايا الجوهرية: الحاجة إلى إغلاق المصانع التي لا تعمل بكفاءة، وإعادة التفاوض في الاتفاقيات مع نقابات العمال، وإلغاء منتجات معينة، والتقليل من تعقيد العمليات الأساسية. يصبح صعباً مواجهة كل قضية، وتقديم حلول لها، وجعل الشركة تتبنّى الحل، والأهم تنفيذه. لا تستطيع إدارة مثل تلك الشركات مواجهة القضايا الجوهرية. نتيجة لذلك، تبقى مثل غزال يقف ساكناً دون حراك في ضوء ساطع، تنظر مذهولة، في حين أن منافسيها يجأرون وهم يقتربون منها مستعدين للقضاء عليها.

مواجهة القضايا الجوهرية ومعالجة المشكلات، خاصة في أسواق تنافسية جداً، يمكن أن يكون مرهقاً من الناحيتين المادية والنفسية. إن اتخاذ قرارات يومية صغيرة مثل تلك المعتادة في أي عمل أسهل من اتخاذ قرارات ضرورية لمعالجة قضايا جوهرية. كما بيّن روجر إنريكو

في فريتو-لي، العيش في قلب الحدث يعني الإقدام على خطوات كبيرة تخص أشياء كبيرة. يتطلب ذلك شجاعة وجرأة.

يمكن أن يقدم الموظفون والشركات أعذاراً عديدة لتفادي التعامل مع قضايا جوهرية، التي تبدو جميعها معقولة. بعض الأعذار الشائعة هي «تلك ليست مشكلتي»، حتى عندما تكون كذلك. أو «لقد حاولنا حل هذه المشكلة ألف مرة من قبل»، حتى عندما لا يكونون قد اختبروا أياً من المبادرات التي تم تقديمها لحلها. أو «نحقق تقدماً جيداً في هذا»، حتى عندما لا يكون ذلك صحيحاً. أو، «تلك ليست غلطتي»، حتى عندما تكون جزئياً كذلك. أو «أنتظر أمراً من الإدارة»، إلا أنه في الواقع تكون مسؤوليته تقديم الحل.

الطريقة الوحيدة لجعل الشركة تركز على قضية جوهرية هي قيام المدير بتحديد القضايا، والتكلم عنها، ومهاجمتها أولاً. يمتلك المديرون الذين يتعاملون بأنفسهم مع قضية جوهرية ثلاث خصائص شائعة:

- **يعيشون في صناعتهم**. هذا يعني تواصلهم الدائم بدنياً وشخصياً مع السوق -العملاء، والمستهلكين، والمنافسين، والمورّدين. تكلم مع عملائك، «ألق بنفسك نظرة إلى إحدى الطلبيات»، قم بزيارة موزّعين، افهم طريقة عمل منافسيك كما يفهمون أنفسهم، إن لم يكن أفضل. عليك أن تختبر تجربة عميلك بنفسك.

يتفادى لاعبو التسويق السيئون تجربة العميل. لم يقف الكثير من مديري شركات الطيران، مثلاً، في صف انتظار في المطار

أو يسافرون كما يفعل عملاؤهم. لا يُضطر مدير في صناعة السيارات إلى شراء، أو تمويل، أو تأمين سيارته الجديدة. عاش روجر إنريكو، من ناحية أخرى، في أجواء صناعته. كان يحب الذهاب إلى المتاجر الكبيرة وتوزيع عينات من منتج جديد لعملاء عاديين. قال إن تلك: «كانت أقرب ما يكون إلى تجربة دينية في عالم الأعمال» لأنها كانت ملهمة وذات مغزى. يحب لاعبو التسويق الجيدون أن يكونوا مع عملائهم.

- **يتمتعون بالشجاعة لإلقاء أسئلة بسيطة.** يتلقى الناس الترويج لأنهم يحصلون على نتائج ولديهم تجربة عميقة. لا يستطيع الكثير من المديرين البارزين دفع أنفسهم إلى القول: «لا أعرف» لأن ذلك يبدو منافياً للسبب الذي لأجله يحتفظون بمناصبهم. يمنعهم ذلك من مناقشة أسئلة بسيطة، وأساسية عن عملهم. إلقاء سؤال أساسي مثل «من هم عملاؤنا؟» قد يبدو ساذجاً. في الواقع، إنه جوهري. قول: «لا أعرف» قد يقود إلى تحقيق اختراقات مهمة. يفقد القادة مكانتهم وقيمتهم عندما يفترضون الكثير. عندما رأى فريق واسو Wausau ظاهرة المبيعات غير المألوفة، سألوا: «لماذا؟». عندما قيل لهم: إنها نتيجة علاقة خاصة، سألوا: «ما المميز بها؟». اكتشفوا عندها فقط السبب الحقيقي الذي يمكن الاستفادة منه لتحقيق أفضلية تنافسية.

- **يبنون شبكة تَنْقل إليهم الحقيقة.** التسويق لعبة جماعية. لا يمكنك الفوز وحدك، بغض النظر عن مدى اقترابك من جوهر

عملك، أو مدى شجاعتك في إلقاء أسئلة بسيطة. المشكلة أن معظم الناس الذين تتفاعل معهم، بدءاً من أولئك الذين يقدمون تقاريرهم لك مباشرة، لا يشاطرونك ذهنيتك.

غالباً ما يحجب الموظفون، لاهتمامات شخصية، الحقيقة عندما ينقلون المعلومات إلى الأعلى. لهذا، كي تصبح لاعب تسويق جيد، ينبغي أن تطوّر شبكة خاصة بك تنقل إليك الحقيقة، وإلا لن تعرف ماهية القضايا الجوهرية أبداً. الشبكات التي تنقل الحقيقة شخصية جداً وليست رسمية أبداً، وقد تتضمن زملاء، وعملاء، ومستشارين، وأصدقاء، وأعضاء في الأسرة.

الشركة التي لا ترغب أو لا تكون مستعدة لمواجهة قضايا جوهرية محكوم عليها بالفناء. ستكون مثل بطة عرجاء مقارنة بالمنافسين الذين يستطيعون مواجهة تلك القضايا. إنها مهمة لاعب التسويق الجيد أن يرغم شركته على مواجهة قضايا جوهرية ثم الانغماس فيها.

عندما تصل إلى لب القضية، بأي حال، كيف تحشد طاقتك وتركزها على القضايا الجوهرية؟ يفعل لاعبو التسويق الجيدون ذلك بالتفكير في أنهم في مرحلة تحول حاسمة. حتى إذا كانت الشركة ناجحة، أو أصبحت كذلك، يستمرون في محاولة جعلها أفضل، أو العثور على موارد جديدة للأفضلية التنافسية، أو بناء دورة تنافسية فاعلة، أو التصدي لتهديدات جديدة، أو خدمة أسواق جديدة، أو معالجة التحديات التي تظهر.

إضافة إلى ذلك، يجعل لاعبو التسويق الجيدون التحول مهمة فريق الإدارة كله. يدفع هؤلاء القادة فريقهم إلى التركيز دون هوادة على

أهداف التحول، وهكذا يتم اتخاذ كل القرارات وإقامة كل النشاطات ضمن ذلك السياق.

لكن قد يكون صعباً على فريق الإدارة تحديد تلك الأهداف لأن برنامجه الإداري حافل جداً وقائمة القضايا التي يبدو أنها تتطلب العناية طويلة جداً. يُطلب من المديرين التعامل مع نطاق واسع من قضايا الموارد البشرية، من التنمية إلى منح صلاحيات للموظفين؛ يُتوقع منهم إدارة علاقاتهم مع العملاء والشركاء؛ يجب عليهم التفكير في شأن أنظمة وقوانين الشركة؛ ويجب أن يبقوا على اطلاع على التطورات التي تحدث في الصناعة والاقتصاد.

لكنّ معظم الشركات، نادراً ما تكون تلك القضايا جوهرية لها. قد تبدو مهمة، لكنها ليست حاسمة. إن الاعتناء بها قد يصرف انتباه الإدارة عن المجموعة الصغيرة جداً من الأهداف التي ستؤدي إلى إحداث أكبر الفروق في الأداء وتسهم في إحداث التحول المرجو. في الواقع، ينبغي أن تحقق الأهداف إحدى النتائج الآتية:

- تسويغ مبررات النشاطات التجارية.
- تغيير معدلات التكلفة والأسعار.
- التركيز على المنتجات، والخدمة، والعملاء.
- تحويل نقاط قوة منافسين رئيسين إلى نقاط ضعف.

لا يمكن أن يسمح فريق إدارة شركة في حالة تحول لنفسه بإغفال تلك الأهداف المركزية. سيقدّم الموظفون، الذين ينوون المساعدة في

ذلك التحول أفكاراً جديدة على نحو مستمر. لكن ينبغي التفكير في مبادرات التغيير والتطوير الجديدة بعناية وقبول فقط ما يسهم في تحقيق تلك الأهداف. لمساعدتهم في تحديد المبادرات التي ينبغي قبولها، يتبع لاعبو التسويق الجيدون الإرشادات الآتية:

- **أنُجُ أولاً، ثم حقق أفضلية تنافسية.** الرسالة المركزية لهذا الكتاب هي أنه لا يمكن تحقيق نمو مستدام، ومربح، ومجزٍ إلّا عبر تحقيق أفضلية تنافسية. لكن ينبغي أن يكون لدى الشركة أموال للقيام باستثمارات تحقق الأفضلية التنافسية. لهذا، ينبغي تحديد مصادر النقد وتوسيعها. ينبغي التقليل من العوامل التي تستهلك النقد. ينبغي توجيه كل النقد الفائض أولاً إلى الاستمرار في العمل ثم، بأسرع ما يمكن، إلى إنشاء وبناء أفضلية تنافسية.

- **اجعل كل جهودك سريعة، ومركزة، وأساسية.** ينبغي أن يكون لكل مشروع يتم في مرحلة التحول مردود إيجابي -ظاهر ويمكن قياسه- في اثني عشر إلى ثمانية عشر شهراً؛ هذا سريع. ينبغي حماية كل مشروع تطوير للأداء يتم اختياره من هجوم مشروعات «مجاورة» تنتقل دائماً إلى المنزل الثاني وتدّعي أحقيتها به. ينبغي حظر تلك المشروعات؛ هذا تركيز. وكما قلنا سابقاً، ينبغي التفكير فقط في تلك الجهود التي تعالج قضايا رئيسة؛ هذا أساسي.

- **لا تسمح للموظفين بتحديد عقبات ينبغي تذليلها دون اقتراح حلول للتغلب عليها أيضاً.** يمثّل الرافضون، والمثيرون للمخاوف، والمتذمرون عقبة أمام تقدم التحول؛ وقد يكون أحياناً سبباً في فشله. تريد من الموظفين توضيح المشكلات وتحديد العقبات، لكن ليس دون اقتراح طريقة واحدة على الأقل، ويفضل عدّة طرق، لحل المشكلة أو التغلب على العقبة.

- **قل: نعم، أو لا، لكن ليس ربما.** أعظم ضغط تواجهه أي شركة هي الافتقار إلى التوجيه الواضح. عندما يتم اقتراح مبادرة جديدة، غالباً ما يتفادى المديرون اتخاذ قرار نعم أو لا بشأن التقدم بها، يمنحون أملاً زائفاً ويسمحون بهدر وقت وموارد ثمينة في التخطيط لتجربة وإدارتها. على نحو مشابه، يفشل المديرون غالباً في اتخاذ قرار نعم أو لا فيما يتعلق بالاستمرار في مبادرة قائمة. إنهم يسمحون بمتابعتها على أمل أن تؤدي أخيراً إلى شيء إيجابي. أو قد يرغبون ببساطة في تفادي نشوب نزاع مع القائمين على تلك الجهود. هذا ليس جيداً. قل: نعم، أو لا، لكن ليس ربما. حتى إذا كان الجواب: لا، هذا لا يعني أن المبادرة ماتت إلى الأبد. قد تظهر معلومات جديدة أو أفضل وتسمح بإحياء القضية مجدداً. أثناء ذلك، يمكن تخصيص موارد نادرة للمواد على قائمة «مستعجل، وبحاجة إلى تركيز، وأساسي».

- **تواصل باستمرار وعلى نحو متكرر مع أشخاص بارزين – موظفين، عملاء، مورّدين، ممولين.** قال لنا الرئيس التنفيذي

لشركة في مرحلة التحول أنه عندما أصابه الضيق والتعب من التحدث إلى مسهمين رئيسين بشأن التحول، بدأ هؤلاء يفهمون الأمر ويحتشدون خلفه. يحتاج الناس إلى سماع المنطق الكائن خلف ما يجري مرات أكثر مما يبدو معقولاً لإدارة عليا. اختبار جيد لمعرفة ما إذا كانت الرسالة ستصل وتؤثر: اسأل موظفاً من المستوى الثالث أو الرابع عن رأيه بإستراتيجية الشركة.

- **لا تسمح للفشل بأن يقع أكثر من مرة.** يأتي تهديد كبير للتحول من أشخاص يفشلون في تقديم أي شيء سوى الأعذار. كانت عدة شركات في طور التحول قد شهدت تباطؤاً أو خرجت عن المسار المرسوم لأن مديرين قياديين فشلوا في تحقيق المرجو منهم، ليس مرة واحدة فقط، إنما مرتين أو ثلاثاً. لا يتسامح لاعبو التسويق الجيدون الذين يديرون شركات في مرحلة تحول في الفشل. الوقت ثمين جداً. قد يكون فشل واحد مفهوماً، وربما لا يمكن تفاديه. لكن الفشل مرتين أو ثلاثاً يعني الافتقار إلى الإرادة، أو عدم الكفاءة، أو التخريب. ينبغي التعبير عن توقع النجاح هذا وجعله واضحاً تماماً للجميع مع بداية جهود التحول؛ وينبغي أن يفهم المديرون أنه قد تحدث لديهم إصابات. ينبغي نصح، أو تحذير، أو نقل، أو تسريح الأشخاص الذين لا يقومون بالمطلوب منهم. العقيد جون بويد، رئيس كلية سلاح الجو الأمريكية طوال أعوام عديدة، مشهور بانتقاده لكبار ضباطه في أوربة بسبب نسبة الإصابات المنخفضة أثناء التدريب. كان يظن أن ذلك يشير إلى أن الاختبارات لم تكن قاسية بما يكفي.

هناك طرق عديدة للفوز بأي لعبة، ولكل فائز أسلوبه في اللعب. نأمل أن تحصل من كتاب لاعب التسويق هذا على ما يمكّنك من تطوير لعبتك. نتمنى لك النجاح في عملك لتحقيق أفضلية تنافسية، وهزّ صناعتك، وتعزيز الاقتصاد، وجعل عالم الأعمال مكاناً يمارس فيه الجميع لعبة جادة لكن منصفة.



المراجع

Chapter One: The Hardball Manifesto

1. The Boston Consulting Group, *Failure to Compete* (Boston: The Boston Consulting Group, 1973).

2. Brian Bremner and Chester Dawson, "Can Anything Stop Toyota?" *BusinessWeek*, 17 November 2003. Steve Lohr, "Is Wal-Mart Good for America?" *New York Times*, 7 December 2003, section 4, page 1. Adam Lashinsky, "Dell: Meanest Kid on the Block" *Fortune* web site, 15 September 2003, <http://www.fortune.com/fortune/bottomline/0,15704,486908,00.html>.

3. B. H. Liddell Hart, *Strategy*, 2d rev. ed. (New York: Signet, 1967), 145.

4. Southwest Airlines, *Southwest Airlines Co. 1993 Annual Report*, Dallas, 1993.

Chapter Two: Unleash Massive and Overwhelming Force

1. The GM story is composed from BCG analysis and sources in the public domain.

2. BCG analysis.

3. Danny Hakim, "Vehicle Sales for October Were Highest Ever in U.S." *New York Times*, 2 November 2001, C2.

4. Sholnn Freeman, "Auto Makers' 0% Financing Plans Spark Sales and Analyst Concern," *Wall Street Journal*, 30 October 2001, B10.

5. BCG analysis.

6. Steve Finlay, "Wagoner: 'Quit Whining,'" *Ward's Dealer Business*, 1 March 2003, 5.

7. The Frito-Lay story is based on Rob Lachenauer's experience working as a Frito-Lay employee from 1983 to 1986; interviews with several past and present Frito-Lay managers; Roger Enrico, telephone interview by authors, 23 March 2004; and public sources.

8. Steve Englander, e-mail to Rob Lachenauer, 1 August 2003.

Chapter Three: Exploit Anomalies

1. Joe Girard with Stanley H. Brown, *How to $ell Anything to Anybody* (New York: Warner Books, 1977), 47–50.

2. Ibid., 47–50.

3. The Wausau Papers story is based on experience and analysis gained from BCG engagements with the company. The story is told fully in Michael J. Kronenwetter, *A Century of Wausau Paper* (Wausau: Marathon Communications, 1999).

Chapter Four: Threaten Your Competitor's Profit Sanctuaries

1. The VacuCorp and SweepCo story is based on a real case, but has been fictionalized.

Chapter Five: Take It and Make It Your Own

1. Bill Saporito, "What Sam Walton Taught America," *Fortune,* 4 May 1992, 66–67.

2. The Batesville story is based on experience and analysis gained from a BCG engagement with Batesville.

3. The Ford story is based on experience and analysis gained from BCG engagements in the auto industry. Quotes from players in the story are paraphrased.

4. The Ryanair story is based on analysis and experience gained from a BCG engagements in the airline industry, as well as public sources.

Chapter Six: Entice Your Competitor into Retreat

1. The Federal-Mogul and JPI story is based on analysis and experience gained from a BCG engagement with Federal-Mogul, and public sources.

2. *Magnum Force,* motion picture, directed by Ted Post (Burbank, CA: Warner Brothers, 1973).

Chapter Seven: Break Compromises

1. The CarMax story is based on Austin Ligon, telephone interview by authors, 25 November 2003, and BCG analysis of information from public sources.

2. Kathleen Kerwin, "The Shape of a New Machine," *BusinessWeek,* 24 July 1995, 60.

Chapter Eight: Hardball M&A

1. Richard A. Knox, "Hospitals Expect Merger to Save Millions: MGH, Brigham Super-Hospital Deal Would Change Face of Boston Medical Establishment," *Boston Globe,* 9 December 1993, 1.

2. Richard A. Knox, "Harvard Dean Seeks to Unite Hospitals, Fears Split of Medical School's Research, Teaching Programs," *Boston Globe,* 30 October 1997, C1.

3. The Cisco story is based on analysis of information from public sources.

4. The Newell story is based on information from public sources and interviews with Newell executives.

5. Bob Papoe, "Merger Creates Largest Doormaker," *Toronto Star,* 28 October 1989, C1.

6. Cherilyn Radbourne, "Masonite International Corp.: Can't Knock It," *RBC Capital Markets,* 11 August 2003, 14.

7. "Philip Orsino, "Opportunity Knocked," *National Post,* 1 November 2003, 34.

Chapter Nine: Changes in the Field of Play

1. This material is based on the book by BCG colleagues Michael J. Silverstein and Neil Fiske, with John Butman, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).

2. Nanette Byrnes, "Is Wilbur Ross Crazy?," *BusinessWeek,* 22 December 2003, 74.

3. Anthony Bianco and Wendy Zeller, "Is Wal-Mart Too Powerful?" *Business-Week,* 6 October 2003, 100.

4. Steve Lohr, "Is Wal-Mart Good for America?" *New York Times,* 7 December 2003. section 4, page 1.

حول المؤلفين

جورج ستاك انضم إلى مجموعة بوسطن الاستشارية في 1978، وهو الآن نائب الرئيس ويعمل في تورنتو. كان قد عمل أيضاً في مكاتب بوسطن، وشيكاغو، وطوكيو. يركز ستاك على الإستراتيجية الدولية والمنافسة في زمن محدد، يقدم نصائح لعملاء في تجارة التجزئة، وصناعة السيارات، وصناعات أخرى. شارك (مع توماس إتش. هوت) في تأليف: المنافسة ضد الزمن و(مع جيمس سي. أبيغلان) كايشا: الشركة اليابانية. فازت مقالته في هارفارد بزنس ريفيو «الوقت - المصدر اللاحق للأفضلية التنافسية» بجائزة مكانسي في 1988. يحمل ستاك شهادة الإجازة في الهندسة من جامعة ميتشيغان، وإجازة في علم الطيران والفضاء من معهد ماساشوستس للتقانة، وماجستير من كلية إدارة الأعمال في هارفارد. قَبْل الانضمام إلى مجموعة بوسطن الاستشارية، شغل مناصب في أبليكون Applicon، وإيكسون Exxon للأبحاث والهندسة.

روب لاشينور الرئيس التنفيذي لجيو GEO_2 2، شركة مهمتها خفض انبعاث الغازات السامة من السيارات، والشاحنات، ومنتجات أخرى تستعمل محركات احتراق داخلي. كان لاشينور سابقاً نائب رئيس مجموعة بوسطن الاستشارية، ومتخصص في صناعة السيارات،

وتجارة التجزئة الاستهلاكية، وبناء العلامات التجارية. مؤلف عدّة إصدارات من مجموعة بوسطن الاستشارية عن إنشاء وإدارة قيمة العلامة التجارية. قَبْل انضمامه إلى المجموعة، شغل لاشينور مدير إدارة المبيعات والتسويق في فريتو-لي. حصل على إجازة في الهندسة من جامعة كورنيل وماجستير من كلية إدارة الأعمال في هارفارد.

جون بوتمان كتب، أو حرّر، أو ساعد في تأليف أكثر من اثني عشر كتاباً، تناولت أساساً مواضيع إدارة الأعمال والتغيير الاجتماعي. تتضمن مؤلفاته: تنشيط التجارة: الترف الأمريكي الجديد؛ وفتية الواقع: إنقاذ أبنائنا من خرافات الطفولة؛ ورجل من المدينة، رواية.



تتعثر شركات كبيرة عندما تخسرها. تتحطم شركة رائدة عندما يلاحظ منافس أنها لا تمتلكها. تغلق شركة ناشئة أبوابها إذا لم تستطع تحقيقها. إذا كنت تعتقد «أنها» مجرد أفضلية تنافسية، فإنك تحكم على شركتك بالفشل.

يتوقع خبيرا الإستراتيجية جورج ستاك وروب لاشينور أنه في الأعوام العشرة اللاحقة ستصبح المنافسة شديدة جداً ولن تكون الانتصارات الهامشية والأفضليات التي يتم تحقيقها على المدى القصير كافية لإبقاء الشركات مزدهرة. سيتطلب الفوز تنفيذ إستراتيجية لا تلين وتركز على تحويل الأفضلية التنافسية إلى أفضلية حاسمة، وتعمل على تحييد، وتهميش ومعاقبة الخصوم.

يأخذ لاعب التسويق المديرين بعيداً داخل عالم المنافسة –عالم يلتزم فيه اللاعبون بحماس الفوز ويعملون دون كلل أو ملل لتعزيز مواقعهم التنافسية، وإنشاء دورة فاعلة تضعهم بعيداً عن متناول أيدي المنافسين.

بالاستفادة من خمسة وعشرين عاماً من الخبرة في تقديم النصائح والإرشادات لعدد كبير من الشركات، يكشف ستاك ولاشينور كيف يحقق لاعبو التسويق الجيدون انتصارات حاسمة –دون خرق القانون أو تعريض التزاماتهم نحو العملاء والمسهمين للخطر.

غالباً ما تلعب تلك الشركات بقوة، ولا تعتذر لقيامها بذلك. بالرغم من ذلك فإنها تمتلك أيضاً مهارة استثنائية في الجانب «الآخر» من الإدارة يتمثل في حشد الطاقات وبناء ثقافة عبر تركيز يشبه شعاع الليزر على عدّة قضايا ينبغي النجاح بها.

بالاستفادة من قصص غنية بالتفاصيل من عدّة صناعات، يوجز لاعب التسويق سبع إستراتيجيات تسويق تقليدية: إطلاق قوة ساحقة، استغلال ظواهر غير مألوفة، تهديد مصادر أرباح المنافسين الرئيسة، أخذ الفكرة وتبنّيها، دفع المنافسين إلى التراجع، تغيير الوضع القائم، الاندماج والاستحواذ. ويكشف المؤلفان عمن يستعمل إستراتيجيات التسويق تلك، وتحت أي ظروف تصبح الإستراتيجية أكثر فاعلية، وطريقة تنسيق الهجوم.

HARDBALL

ARE YOU PLAYING TO PLAY OR PLAYING TO WIN?

GEORGE STALK
ROB LACHENAUER

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS



موضوع الكتاب: التسويق

موقعنا على الإنترنت:
http:/www.obeikanbookshop.com